

Anni Äyri ja Elisa Levänen

TYÖTYTYVÄISYYDEN JA
TYÖMOTIVAATION
KEHITTÄMINEN OSUUSKAUPPA
SUUR-SAVON
S-MARKETEISSA

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma


Maaliskuu 2014




MAMK

University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 MAMK University of Applied Sciences		Opinnäytetyön päivämäärä 10.3.2014
Tekijä(t) Anni Äyri, Elisa Levänen		Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalouden koulutusohjelma, taloushallinto
Nimeke Työtyytyväisyyden ja työmotivaation kehittäminen Osuuskauppa Suur-Savon S-Marketeissa		
Tiivistelmä <p>Työ on merkittävä osa elämäämme ja se vaikuttaa kokonaisvaltaiseen hyvinvointiimme. Työtyytyväisyydellä ja työmotivaatiolla on merkittävä vaikutus myös työnantajayrityksen toimintaan ja tehokkuuteen. Onkin erittäin tärkeää selvittää, kuinka hyvin henkilöstö viihtyy työssään sekä miten paljon työntekoon halutaan ja ollaan valmiita panostamaan.</p> <p>Opinnäytetyömme tavoitteena oli toimeksiantajamme Osuuskauppa Suur-Savon S-marketien henkilökunnan työtyytyväisyyden ja -motivaation parantaminen tutkimuksella, joka syventää toimeksiantajan teettämää vuosittaista työtyytyväisyystutkimusta. Työmme tutkimusongelmana oli: Miten työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota saataisiin parannettua toimipaikoittain ja miten vuosittaisen työtyytyväisyystutkimuksen tuloksia voitaisiin hyödyntää paremmin?</p> <p>Teoreettinen viitekehys muodostuu kolmesta pääluvusta. Ensimmäisessä työtyytyväisyyttä käsittelevässä luvussa käymme läpi muun muassa työilmapiiriä ja organisaatiokulttuuria. Toinen pääluku on työmotivaatio, jossa selvitämme esimerkiksi työmotivaatioon vaikuttavia asioita sekä yleisimpiä motivaatioteorioita. Kolmas pääluku käsittelee esimiestyötä ja johtamista eli muun muassa johtajan roolia ja vastuuta.</p> <p>Tutkimusongelmaan vastataksemme suoritimme toimeksiantajan vuosittaisen kvantitatiivisen tutkimuksen pohjalta sitä syventävän oman kvalitatiivisen tutkimuksemme. Toteutimme tutkimuksen puolistrukturoituna teemahaastatteluna, joka keskittyi neljän Mikkelin alueen S-marketin henkilökuntaan. Haastateltavia oli yhteensä 16 henkilöä, jotka työskentelivät joko esimiehen tai myyjän tehtävissä.</p> <p>Tutkimuksemme osoitti, että toimipaikkojen työtyytyväisyyden taso on melko hyvä. Kehitettävää olisi kuitenkin esimerkiksi kommunikaatioon, työtyytyväisyystutkimuksen seurantaan sekä työtehtävien monipuolisuuteen liittyen. Kokosimme kehittämistoimenpiteitä työntekijöiden toistuvien vastausten mukaan. Vastaisuudessa työtyytyväisyyttä voitaisiin kehittää muun muassa panostamalla työnkiertoon ja tehokkaaseen kommunikointiin sekä muodostamalla työtyytyväisyystutkimuksen perusteella konkreettisia kehittämiskohteita, joiden toteuttamista myös seurattaisiin aktiivisesti.</p>		
Asiasanat (avainsanat) Työtyytyväisyys, työmotivaatio, johtaminen, esimiestyö		
Sivumäärä 80 + 1 liite	Kieli suomi	URN
Huomautus (huomautukset liitteistä)		
Ohjaavan opettajan nimi Eila Jussila		Opinnäytetyön toimeksiantaja Osuuskauppa Suur-Savo

DESCRIPTION

		Date of the bachelor's thesis 10 March 2014
Author(s) Anni Äyri, Elisa Levänen		Degree programme and option Business Management
Name of the bachelor's thesis Improving job satisfaction and motivation at Osuuskauppa Suur-Savo's S-Markets		
Abstract <p>Work is a big part of our lives and it affects our holistic well-being. The state of job satisfaction and motivation also affects significantly a company's performance and operation. That's why it is very important to study if the personnel enjoy working and how motivated they are.</p> <p>The aim of this thesis was to improve the level of job satisfaction and motivation at Osuuskauppa Suur-Savo's S-Markets in Mikkeli. Our research complements the annual job satisfaction survey conducted by Osuuskauppa Suur-Savo. The research problem was: How job satisfaction and motivation could be improved in every unit and how the results of their own annual survey could be used more efficiently in the future?</p> <p>The theoretical framework consists of three main chapters: job satisfaction, motivation and leadership. The first chapter about job satisfaction includes for example information about work atmosphere and organisational culture. In the second chapter we discuss the influence of motivation to work, theories of motivation etc. The third chapter includes the definition of leadership, responsibility and authority among other things.</p> <p>We used a qualitative method in our study and arranged altogether 16 interviews in four S-Market locations in Mikkeli. The interviewees were working either as salespersons or managers in their units. We had planned 13 open questions and we encouraged the interviewees to tell their opinions freely.</p> <p>Our research indicated that the level of job satisfaction is quite good. However, there are some things that could be improved, for example communication, the follow-up of the annual survey and the versatility of tasks. After finding out the results we suggested that the company should increase the circulation of tasks, pay attention to efficient and open communication, form concrete action plan based on the results of their own job satisfaction survey and also monitor the progression and success of these actions.</p>		
Subject headings, (keywords) Job satisfaction, motivation, leadership		
Pages 80 + 1 app.	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices		
Tutor Eila Jussila		Bachelor's thesis assigned by Osuuskauppa Suur-Savo

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	TYÖTYYYTYVÄISYYS	2
2.1	Työilmapiiri	2
2.2	Viestintä ja vuorovaikutus	4
2.3	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen	5
2.4	Organisaatiokulttuuri	7
2.5	Fyysinen työkyky.....	8
2.6	Työuupumus	10
3	TYÖMOTIVAATIO	12
3.1	Työmotivaation vaikutus	12
3.2	Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät	13
3.3	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio.....	20
3.4	Keskeiset motivaatioteoriat	21
4	ESIMIESTYÖ JA JOHTAMINEN	27
4.1	Ammatillinen johtaminen	27
4.2	Luottamus	31
4.3	Valta ja vastuu	33
4.4	Kannustus ja palkitseminen	35
4.5	Ryhmän ja yksilön johtaminen	37
4.6	Muutoksen johtaminen	39
5	TYÖTYYYTYVÄISYYS OSUUSKAUPPA SUUR-SAVON S-MARKETEISSA	41
5.1	Osuuskauppa Suur-Savon ja S-marketin esittely.....	42
5.2	Työtyytyväisyyden nykyinen tilanne.....	43
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	44
6.1	Tutkimusmenetelmät	44
6.2	Tutkimusaineisto.....	46
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET	49
7.1	Toimipaikka A	49
7.2	Toimipaikka B	52
7.3	Toimipaikka C	56
7.4	Toimipaikka D	60

7.5	Tulosten yhteenveto	63
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET	65
8.1	Toimipaikka A	65
8.2	Toimipaikka B	67
8.3	Toimipaikka C	69
8.4	Toimipaikka D	71
8.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	73
9	PÄÄTÄNTÖ	75
	LÄHTEET	77
	LIITE	
	1 Haastattelukysymykset	

1 JOHDANTO

Työ on merkittävä osa elämäämme ja työpaikalla viihtyminen vaikuttaa kokonaisvaltaiseen hyvinvointiimme. Työtyytyväisyys ja työmotivaatio ovat myös toimivan ja tuloksellisen liiketoiminnan perusta. Henkilöstö on organisaatioiden tärkeä voimavara, jonka hyvinvointiin on syytä panostaa. Kun työyhteisössä voidaan hyvin ja työ tuntuu mielekkäältä, henkilöstö sitoutuu työhönsä ja toimii koko yrityksen edun mukaisesti. Viime vuosina työtyytyväisyyteen ja -motivaatioon on kiinnitetty aiempaa enemmän huomiota ja niiden merkitys koko yrityksen toimintaan tiedostetaan entistä paremmin.

Opinnäytetyömme tavoitteena on parantaa työtyytyväisyyttä tutkimuksella, joka syventää toimeksiantajan vuosittain teettämää työtyytyväisyyskyselyä. Opinnäytetyömme avulla pyrimme saamaan selville kehittämiskohteita ja uusia keinoja työtyytyväisyyden parantamiseksi. Selvitämme myös, miten toimeksiantajan omaa työtyytyväisyystutkimusta ja sen tuloksia voitaisiin hyödyntää paremmin. Emme siis pyri selvittämään työtyytyväisyyden tämän hetkistä tilaa, vaan keskitymme sen parantamiseen ja aiheen syventämiseen. Valitsimme kyseisen aiheen, koska olemme itse kiinnostuneita työtyytyväisyyden ja -motivaation rakentumisesta ja niiden vaikutuksesta yrityksen toimintaan ja yksilön hyvinvointiin. Toimeksiantajamme toivoi toimipaikkakohtaisia kehitysehdotuksia, joiden avulla Mikkelin alueen yksiköiden toiminta voisi parantua entisestään.

Opinnäytetyömme tutkimusongelma on: Miten työtyytyväisyyttä saataisiin parannettua toimipaikoittain ja miten vuosittaisen työtyytyväisyystutkimuksen tuloksia voitaisiin paremmin hyödyntää? Tästä johdettuja alaongelmia ovat: Mihin työtyytyväisyyden ongelma-alueisiin pitäisi kiinnittää huomiota? Miten ongelmat saadaan ratkaistua? Mitkä ovat konkreettiset toimenpiteet työtyytyväisyyden parantamiseksi? Mitkä seikat vaikuttavat työtyytyväisyyteen? Tutkimusongelmaan vastataksemme suoritimme laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota koskien. Tutkimuksemme oli puolistrukturoitu teemahaastattelu, jonka toteutimme neljässä Mikkelin alueen S-marketissa. Haastattelimme jokaisessa toimipaikassa kolmea myyjän tehtävissä toimivaa henkilöä sekä heidän esimiestään. Haastateltavia oli siis yhteensä 16. Haastattelukysymykset liittyivät neljään osa-alueeseen, joita ovat työtyytyväisyys, työmotivaatio, johtaminen ja työtyytyväisyystutkimus.

Muodostimme teoreettisen viitekehyksen Osuuskauppa Suur-Savon vuosittain teettämän työtyytyväisyystutkimuksen pohjalta, jonka tuloksia käsittelemme luvussa viisi. Viitekehyksen ensimmäinen pääluku on työtyytyväisyys, joka käsittelee muun muassa työilmapiiriä, vuorovaikutusta ja organisaatiokulttuuria. Toinen pääluku on työmotivaatio, jossa käsittelemme työmotivaatioon vaikuttavia asioita, työmotivaation vaikutusta työskentelyyn sekä sisäisen ja ulkoisen motivaation eroja. Esittelemme myös yleisimpiä työmotivaatioteorioita. Viimeinen pääluku on esimiestyö ja johtaminen, jossa nostamme esille esimerkiksi johtajuuden määritelmiä, johtajan valtaa ja vastuuta sekä ryhmän ja yksilön johtamista.

2 TYÖTYTYVÄISYYS

Työ on hallitseva osa elämäämme. Ei ole siis ollenkaan samantekevää, millaista työtä tehdään ja millaisissa olosuhteissa. (Hyppänen 2007, 151.) Yksinkertaistetusti sanottuna työtyytyväisyys tarkoittaa työntekijän ja työn yhteensopivuutta (Luukkala 2011, 19). Se on kuitenkin monimutkainen kokonaisuus ja monen tekijän summa. Tärkeimpiä tekijöitä työtyytyväisyyden muodostumisessa ovat terveys, osaaminen sekä fyysinen ja psyykinen hyvinvointi. Työelämässä pärjäämisen voimavaroina voivat toimia aito kiinnostus työhön, toimiva työyhteisö sekä mahdollisuus kehittymiseen ja uuden oppimiseen. Vain hyvinvoivat ja tyytyväiset työntekijät voivat suorittaa tehtävänsä tehokkaasti ja luovasti sekä samalla oppia ja kehittyä. Väsynyt, osaamaton ja turhautunut henkilöstö alentaa tuottavuutta ja luovuutta. Myös sairaudet ja tapaturmat yleistyvät. (Viitala 2007, 212.) On siis erittäin tärkeää panostaa henkilöstön työtyytyväisyyteen, jotta organisaation koko toiminta voi kukoistaa.

2.1 Työilmapiiri

Työilmapiiri on yhteisessä organisaatiossa töitä tekevien ihmisten havaintojen summa (Rauramo 2008, 124). Työyhteisöt koostuvat monentyyppisistä ihmisistä, minkä johdosta kunkin työpaikan työilmapiiri on erilainen. Eri ihmisillä on erilaiset henkilökohdaiset tunteet, tavoitteet, osaamisalueet, sekä vahvuudet ja heikkoudet. Työyhteisöä tulisi kuitenkin yhdistää yhteinen ammatillinen perustehtävä, jonka eteen he työskentelevät. Onkin tärkeää, että jokainen työyhteisön jäsen tiedostaa ja omaksuu ryhmän

toimintatavat, tavoitteet ja tarkoituksen. Hyvän ilmapiirin edistäminen voi olla haasteellista, sillä jokaisella on halu kuulua ryhmään, mutta samaan aikaan tarve olla itsenäinen ja työskennellä itselle luontevimmalla tavalla. (Surakka & Rantamäki 2013, 95–96.)

Oman asenteen huomioiminen on erittäin tärkeää, koska se ohjaa käyttäytymistämme. Jokaisen työntekijän olisi syytä tiedostaa, että asenne vaikuttaa väistämättä myös muihin ja jokainen voi itse ohjata omia ajatuksiaan. (Masters & Wallace 2011, 41.) Muut aistivat tunteitamme ja peilaavat käytöstään sen mukaisesti. On turha odottaa muilta hyvää käyttäytymistä, mikäli ei itse toimi asiallisesti muita kohtaan. Vuorovaikutustilanteissa tulisi muistaa ns. kultainen sääntö: kohtele toista niin kuin toivoisit itseäsi kohdeltavan. (Kaivola 2003, 37.) Hyvin toimivassa työyhteisössä osataan asettaa ryhmän etu ensimmäiseksi prioriteetiksi ja työskennellä niin, että muidenkin työ on sujuvaa. On tärkeää osata arvostaa erilaisuutta ja käyttää eri ominaisuuksia ja mielipiteitä hyväksi. (Surakka & Rantamäki 2013, 104.)

Työilmapiiri heijastuu suoraan työntekijän hyvinvointiin. Huono työilmapiiri voi aiheuttaa Mankan (2006, 61) mukaan niin fyysisiä kuin psyykkisiäkin oireita. Erityisesti vaikeina aikoina tai jos työ on itsessään kuormittavaa, työyhteisön tuki on ratkaisevassa asemassa. Sosiaalinen tuki muodostaa selviytymisjärjestelmän, jonka avulla voidaan suojautua vaatimuksilta ja paineilta. (Kaivola 2003, 38.) Vaikka tukiverkosto olisikin kunnossa, voi työpaikoilla valitettavan usein silti esiintyä henkilökemioiden yhteentörmäyksiä. Pahimmillaan erimielisyydet ja tulehtuneet välit voivat johtaa työpaikkakiusaamiseen tai syrjintään. Tämä voi ilmetä esimerkiksi pilkkaamisena, vähätelynä, ahdisteluna tai ulkopuolelle jättämisenä. Kiusatun tulisi ottaa asia puheeksi esimiehensä kanssa, jotta tilanteeseen voidaan puuttua ajoissa. (Rauramo 2008, 116.)

Työyhteisön ihmissuhteet vaikuttavat koko yrityksen menestymiseen merkittävästi. Työntekijöiden motivaatiota edesauttaa yhteistyö ja myönteinen ilmapiiri, joiden avulla koko organisaatio kehittyy ja lujittaa asemaansa markkinoilla. (Kaivola 2003, 38.) Henkilöstötyytyväisyydellä on vaikutusta esimerkiksi asiakastytyytyväisyyteen, osaamisen kehittämiseen, tuottavuuteen ja johtamiseen. Menestyvällä organisaatiolla ja hyvinvoivalla työyhteisöllä on oltava yhteinen visio, joustava rakenne, jatkuvan kehit-

tymisen ja muutoksen johtamisen taito sekä uudistuva organisaatiokulttuuri. (Manka 2006, 75–77.)

2.2 Viestintä ja vuorovaikutus

Vuorovaikutus- ja viestintätaidot ovat yksi tärkeimmistä edellytyksistä sujuvalle työyhteisön toiminnalle, mutta siihen kiinnitetään usein liian vähän huomiota. Viestinnän tulisi toimia yhtä hyvin niin työntekijätasolta johtotasolle ja toisinpäin, kuin myös sisäisesti oman tason keskuudessa. (Surakka & Rantamäki 2013, 106.) Työntekijöiden tulee voida viestinnän välineiden avulla toteuttaa ja kehittää yrityksen toimintaa ja tavoitteita. Työpaikan sisäinen viestintä ja sen tavoitteet koskevat kaikkea sitä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta, jota yrityksen tai sen jäsenten välillä tapahtuu. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 105–106.)

Viestintäytyytyvyyteen päästään vain, mikäli yritys ja sen jäsenet ovat rehellisiä ja avoimia kaikille osapuolille sekä viestintä hoidetaan oikein ja oikeilla välineillä. Jokaisen osapuolen on tiedettävä tarkoin, mitä työhön kuuluu ja miksi näin toimitaan. Tärkeää on myös tiedostaa, mitä tavoitteita yrityksellä on, ja millaisia vaikutuksia seuraa kunkin osapuolen toiminnasta. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 105–106.) Nykyaikaisen teknologian luomat viestintävälineet ovat syrjäyttäneet kasvotusten tapahtuvaa keskustelua, ja suurin osa kommunikoinnista tapahtuukin sähköpostin välityksellä. Työasioista keskusteleminen työkaverin kanssa mielletään monesti häiritseväksi ja jopa työnteon välttelyksi, vaikka se todellisuudessa edistää työn laatua ja kehitystä. (Kaivola 2003, 145.)

Vuorovaikutuksen tulisi olla avointa ja tasa-arvoista. Päätöksenteossa tapahtuu usein niin, että joidenkin sana painaa enemmän kuin toisten, tasa-arvoisuuden tavoittelemisesta huolimatta. Yhteiset päätökset tehdään usein sen henkilön mukaan, jolla on valtaa ja karismaa. Tällöin todelliset asiantuntijat voivat jäädä varjoon, ja lopputuloksena tehty päätös ei välttämättä ole paras mahdollinen. (Surakka & Rantamäki 2013, 96.) Myös hiljaa oleminen voi olla eräänlainen kannanotto. Hiljaisuus voi johtua pelosta ilmaista itseään tai vaikeudesta ottaa tilaa. Passiivisuus voi antaa myös tunteen siitä, ettei tarvitse ottaa vastuuta. (Kaivola 2003 145.) Työyhteisöjen tulisikin pyrkiä siihen, että jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa ja kaikkien mielipiteitä kuunnellaan. Erityi-

sesti esimiehen tulisi osata nostaa asiantuntemus ja osaaminen esiin ryhmän jäsenistä. (Surakka & Rantamäki 2013, 97.)

Myös kuuntelemisen taito on tärkeä osa vuorovaikutusta, sillä sen avulla pyritään ymmärtämään toista osapuolta, vaikkei itse välttämättä olisikaan täysin samaa mieltä. Hyvä kuuntelija on ennen kaikkea avoin. Hän rohkaisee puhujaa, ottaa katsekontaktin ja antaa toiselle aikaa puhua. Varautuneisuus ja ennakkoasenteet vaikuttavat asian ymmärtämiseen negatiivisesti, sillä niiden vuoksi kuuntelija muodostaa omia, usein virheellisiä tulkintojaan. (Kaivola 2003, 146.) Useimmat ihmisten välillä tapahtuvat ongelmat johtuvatkin juuri epäonnistuneesta vuorovaikutuksesta. Viestin lähettäjän mielessä sisältö ja tarkoitus saattaa vaikuttaa juuri oikealta, mutta vastaanottaja saattaa käsittää asian eri tavalla. Pienet seikat, kuten äänenpaino tai väärät sanavalinnat voivat siis vääristää itse viestin sanomaa. (Linkemer 1999, 203.)

2.3 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Tärkeä osa työyhteisön viestintää on palautteen antaminen ja saaminen. Palaute vaikuttaa merkittävästi työtyytyväisyyteen ja työn tuloksellisuuteen. Sen avulla voidaan saada onnistumisen kokemuksia, kehittää koko työyhteisöä, korjata virheitä ja varsinkin arvioida omaa työtään. (Rauramo 2008, 152.) Palaute, oli se sitten positiivista tai negatiivista, auttaa yksilöä kasvamaan ja kehittymään entistä paremmaksi. Hyvässä hengessä annettu kritiikkikin voi antaa uusia näkökulmia työntekoon ja saada näin aikaan merkittäviä positiivisia muutoksia. Turvallisessa ja vastavuoroisessa työyhteisössä voidaan palautteenannon avulla rakentaa jäsenten välistä yhteistyötä ja luottamusta. (Kaivola 2003, 147.)

Ympäristöstä saatava jatkuva palaute vaikuttaa merkittävästi yksilön kehittymiseen koko elämän ajan. Palautteen avulla saadaan tietoa hyvin tehdyistä asioista ja toisaalta niistä osa-alueista, joissa on parantamisen varaa. Työelämässä pärjäämisen ja omien kehittymismahdollisuuksien kannalta onkin erityisen tärkeää osata antaa ja vastaanottaa palautetta rakentavasti. Palautteen tarkoituksena on joko vahvistaa hyviä toimintatapoja tai korjata niitä haluttuun suuntaan. (Surakka & Rantamäki 2013, 115.) Työyhteisöissä koetaan usein palautteen olevan riittämätöntä. Jos palautetta ei saa lainkaan, työntekijä voi kokea olevansa merkityksetön tai tarpeeton osa työyhteisöä. (Rauramo

2008, 153.) Palautteen avulla voidaan motivoida ja ohjata työntekijöiden käyttäytymistä, ja näin työyhteisön toiminta tehostuu ja kehittyy paremmaksi (Surakka & Rantamäki 2013, 117).

On usein tahatonta, että palautteen antaminen jää vähemmälle huomiolle varsinkin monissa perinteisissä suomalaisissa työyhteisöissä. Monesti on totuttu vaatimattomuuteen ja siihen, että hiljaisuus kertoo asioiden olevan hyvin, ja palautetta annetaan vasta silloin, kun on jotain huomautettavaa. Välinpitämättömyys palautteen antoa ja vastaanottoa kohtaan voivat kuitenkin haitata työyhteisön toimintaa ja kommunikaatiota, koska tällöin kiinnostus ja kunnioitus toisia kohtaan ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Palautetta tulee antaa hyvässä ilmapiirissä ja verbaalisia taitoja hyväksikäyttäen, jotta vastaanottaja ymmärtää ja sisäistää palautteen merkityksen. Onnistuneen rakentavan palautteen tärkeimpiä ominaisuuksia ovat keskittyminen, rehellisyys ja avoimuus. (Kaivola 2003, 148–150.)

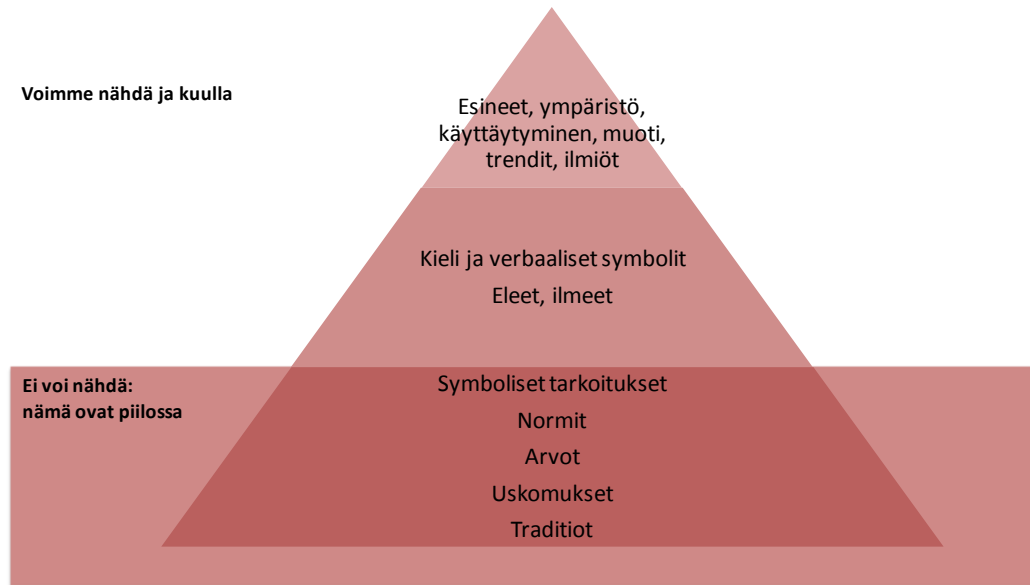
Vahvistavaa eli myönteistä palautetta on usein kritiikkiä helpompi antaa, vaikka jotkut voivat kokea sen mielistelynä tai muuten turhana. Aiheellisia kehuja kannattaa kuitenkin jakaa, sillä ne voivat lisätä työiloa ja -tyytyväisyyttä. (Surakka & Rantamäki 2013, 116.) Hyvä palaute voi tuntua saajasta ensin hämmentävältä, mutta se auttaa lisäämään itsetuntemusta ja auttaa itsetutkiskelun avulla kehittymään ammatillisesti (Aalto 2002, 154–155).

Rakentavan palautteen antaminen on haasteellisempaa, sillä toisen reaktiot palautteeseen saattavat olla voimakkaitakin. Korjaavan palautteen antaminen tuo esille pelkoa esimerkiksi siitä, että työntekijä tulkitsee tilanteen väärin tai hänen motivaationsa laskee. (Aalto 2002, 96–97.) Vastaanottaja joutuu rakentavaa palautetta vastaanottaessaan kohtaamaan omat puutteensa, mikä ei ole aina helppoa. (Surakka & Rantamäki 2013, 116.) Vastaanottajan asenne palautetta kohtaan vaikuttaa siihen, miten se vastaanotetaan ja miten sitä voi käyttää hyödyksi. Onkin tärkeää vastaanottaa palautetta rakentavasti ja avoimesti. (Kamp 1997, 90.) Rakentavan palautteen hyvä vastaanotto vaatiikin malttia ja hyvää itsetuntoa, jottei saajan keskittyisi liikaa vain itsensä puolustelemiseen (Aalto 2002, 132).

2.4 Organisaatiokulttuuri

Viestinnän ja vuorovaikutuksen lisäksi jokaisessa organisaatiossa olisi syytä pureutua myös yrityksen toimintakulttuuriin ja sen sisältämiin arvoihin ja toimintatapoihin. Organisaatiokulttuuri luo työyhteisön jäsenille käsityksen siitä, mikä on työyhteisön tehtävä ja miten sen jäsenten tulee käyttäytyä. Työkulttuuri on monimuotoinen järjestelmä, joka on muotoutunut esimerkiksi traditioista, normeista, merkityksistä ja uskomuksista. (Rauramo 2008, 150.) Työyhteisössä vallitseva kulttuuri vaikuttaa yrityksen tavoitteiden onnistumiseen ja muodostaa sanattomia olettamuksia, jotka työyhteisö on ajan myötä ottanut tavaksi. Nämä sanattomat olettamukset voivat olla koko organisaation syvin arvojen ja toimintatapojen lähde. Organisaatiokulttuurit tuovat turvallisuutta ja ennakoitavuutta työelämään. Toisinaan on kuitenkin tehtävä kulttuurimuutoksia, jotta työyhteisö voi kehittyä. (Manka 2006, 141.)

Työkulttuuri on Rauramon (2008, 150–151) mukaan kuin pyramidi, joka voidaan jakaa kolmeen eri tasoon. Työkulttuuria kuvaava pyramidi on kuvattu kuviossa 1. Ylin taso on selkeimmin havaittavissa, ja se koostuu esineistä, ympäristöstä, käyttäytymisestä, trendeistä ja ilmiöistä. Toisella tasolla ovat eleet, ilmeet, kieli ja verbaaliset symbolit, jotka kyllä tiedostetaan, mutta ne eivät ole aina niin selvästi esillä kuin ylimmän tason tekijät. Pyramidin pohjalla näkymättömissä ovat normit, arvot, uskomukset ja traditiot. Ne toimivat koko organisaatiokulttuurin perustana, jolle muut tasot rakentuvat. Näihin organisaatiokulttuurin perustekijöihin työntekijöiden on syytä sitoutua, sillä ne ovat osa jokapäiväistä toimintaa ja vuorovaikutusta.



KUVIO 1. Työkulttuurin tasot (Rauramo 2008, 151)

Arvoja pidetään erittäin tärkeinä, sillä organisaatio voi muuttaa ne yrityksen kilpailueduksi. Ne ohjaavat koko organisaation toimintaa haluttuun suuntaan. Toisinaan arvot ja sitoutuminen voivat olla esteenä uusien asioiden oppimiselle. Yksilöiden erilaiset arvot saattavat myös joskus törmätä, jolloin voi olla kyse ristiriitaisesta oikeudenmukaisuudesta, tasa-arvoisuuden toteutumisesta, avoimuudesta tai tyylistä viestiä. Työyhteisöissä onkin haastavaa sen jäsenten erilaisten arvojen yhteen saattaminen. (Rauramo 2008, 151–152.)

2.5 Fyysinen työkyky

Hyvä fyysinen kunto kuuluu tärkeänä osana päivittäiseen hyvinvointiin. Työterveyslaitoksen julkaiseman teoksen (Lindström & Leppänen 2002, 29) mukaan työyhteisön kehittämisen tavoitteena tulisi olla terve ja osaava työyhteisö, joka pystyy toimimaan tuottavasti. Säännöllisellä liikunnalla voidaan ehkäistä usein työn aiheuttamia tuki- ja liikuntaelimistön vaivoja sekä muita sairauspoissaolojen syitä. Työssä jaksamisen lisäksi se vaikuttaa muistiin, oppimiseen, ongelmanratkaisutaitoihin ja psyykkiseen olotilaan. Fyysisen toiminnan lisäksi aivojen vireystilaa voi parantaa esimerkiksi älypeleillä, taiteen harrastamisella, syvällisillä keskusteluilla ja yleisiä arkipäiväisiä ruu- tiineja muuttamalla. Olisi siis hyvä ylläpitää fyysistä työkykyä niin liikunnalla kuin

sosiaalisilla aktiviteeteilla. (Manka 2006, 214.) Vastapainona aktiivisuudelle on tärkeää muistaa myös levon ja oikeanlaisen ruokavalion merkitys.

Fyysinen työkyky vaikuttaa merkittävästi sairauspoissaolojen ja työtapaturmien määrään. Fyysisten sairauksien lisäksi yleisimpiä sairauspoissaolojen aiheuttajia ovat huono työilmapiiri ja stressi. Sairauspoissaolot tulevat kalliiksi työnantajille, ja siksi työntekijöiden hyvinvointiin on todella tärkeää panostaa. Ennaltaehkäisy ja vaarojen tunnistaminen ovat yritykselle edullisia tapoja välttää sairauspoissaoloja esimerkiksi taukojumppien ja työvälineiden kunnosta huolehtimisen avulla. (Manka 2011, 42.) Toistuvat sairauspoissaolot kertovat siitä, että työntekijöiden työkyky on heikentynyt, ja työnantajan tulisikin selvittää poissaolojen taustalla olevat syyt (Manka 2011, 47). Työssäkäyville kuuluu työnantajan järjestämä työterveydenhuolto, jonka tavoitteena on edistää ja ylläpitää henkilöstön terveyttä (Rauramo 2008, 74).

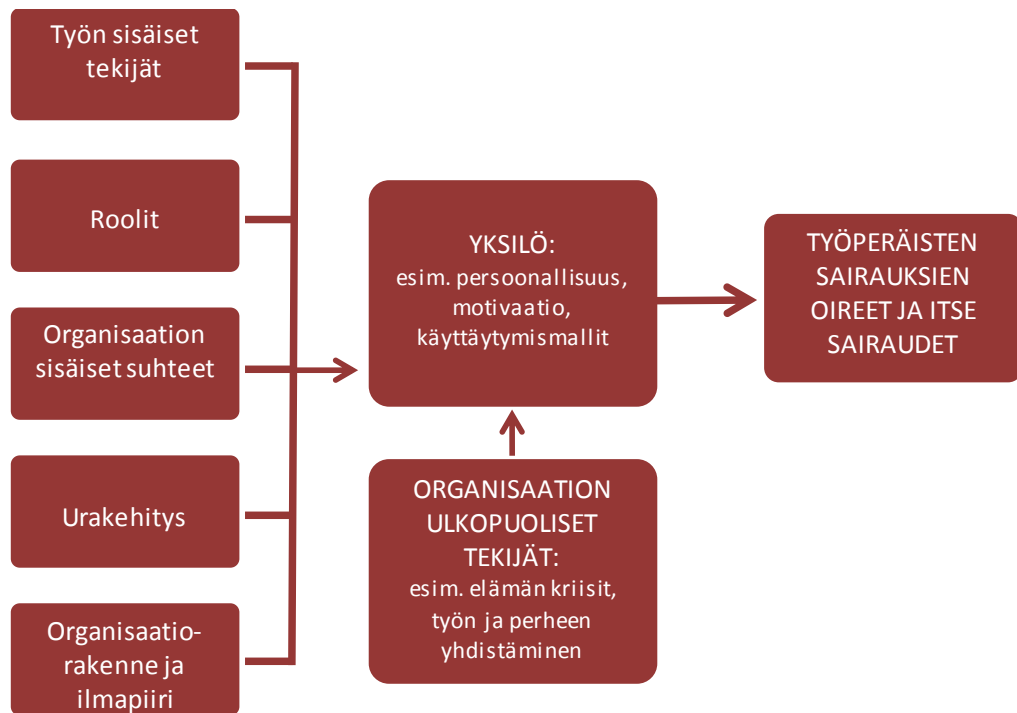
Hyvinvoinnin ja työkuoron parantamisen kannalta on erittäin tärkeää, että jokainen osallinen tiedostaa ja kantaa oman vastuunsa. Työntekijän tulisi huolehtia terveydestään jokapäiväisillä valinnoillaan levon, liikunnan ja ravinnon suhteen. Työnantajan järjestämä työterveyshuolto tarjoaa tarvittavan hoidon ja tietoa terveydellisistä ratkaisuista. Sen vastuulla on myös esittää erilaisia vaihtoehtoja sairausloman tai työkyvyttömyyden välttämiseksi. Esimiehen on taas huolehdittava työturvallisuudesta, poissaoloja vähentävistä keinoista ja työilmapiirin ylläpitämisestä. Näiden eri tahojen yhteistyöllä voidaan parantaa suomalaisten terveyttä niin, että saadaan paremmat valmiudet työelämän tarpeisiin myös tulevaisuudessa. (Jabe 2010, 189–190.)

Mentaalisen ja fyysisen hyvinvoinnin merkitys kasvaa iän myötä ja siihen tulisi kiinnittää huomiota, jotta työntekijät jaksaisivat työssään mahdollisimman pitkään. Varsinkin iän karttuessa on osattava luopua raskaimmista työtehtävistä, sillä kevyt työ edistää toimintakykyä raskasta työtä paremmin. (Manka 2006, 215–216.) Sairastumisten lisäksi suuri menoerä yrityksille ja yhteiskunnalle on työkyvyttömyyseläkkeelle jääminen. Työkyvyttömyyden syitä voivat olla heikko terveys, työn hallinnan puute, epäoikeudenmukaisuus ja työyhteisön ilmapiiri. (Manka 2011, 47.)

2.6 Työuupumus

Nykyisin työntekijä kohtaa työssään paljon paineita ja haasteita. Fyysisen kuormituksen lisäksi stressi ja henkisesti kuormittavat tekijät vähentävät työmotivaatiota ja lisäävät työuupumuksen riskiä. Sitova työtahti, tiukat aikataulut, rooliristiriidat ja epäselvyydet työtehtävistä laskevat työntekijän hyvinvoinnin tilaa. Suuri työmäärä ei kuitenkaan välttämättä aiheuta uupumusta, mikäli henkilöllä on mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin ja saada liikkumavaraa työssään. (Jabe 2010, 52–53.) Työuupumuksesta puhuttaessa on usein kyse nimenomaan tunneperäisestä uupumuksesta, johon lepo ei auta. Uupuneena henkilö tuntee usein avuttomuuden, vieraantuneisuuden, toivotonmuuden ja riittämättömyyden tunteita. Myös yleinen asenne esimerkiksi työtovereita kohtaan muuttuu usein negatiiviseksi. (Heiske 2001, 193.)

Työstressiä aiheuttavat tekijät voidaan jakaa lähellä työntekijän persoonaa oleviin ja muuten elämäntilanteeseen liittyviin tekijöihin. Persoonaan liittyvät tekijöitä voi olla esimerkiksi sopeutumis- ja sietokyky, motivaatio sekä käyttäytymismallit. Elämäntilanteen mukana tuomia tekijöitä voivat taas olla muun muassa perhe- ja ihmissuhteet, raha ja harrastukset. Kaikki nämä tekijät yhdessä suodattavat henkilön kokemusta ja sietokykyä työperäiselle kuormitukselle. Kuormitus koostuu työn sisäisistä tekijöistä, rooleista, organisaation sisäisistä suhteista, urakehityksestä, organisaatorakenteesta ja ilmapiiristä. (Viitala 2007, 229.) Kuviossa 2 voi nähdä koko tämän työstressiä aiheuttavien tekijöiden ketjun.



KUVIO 2. Työstressiä aiheuttavat tekijät (Viitala 2007, 229)

Kun henkilöstö panostaa työhönsä, tulisi siitä saada myös kiitosta ja kannustusta, jotta työmotivaatio säilyy (Jabe 2010, 53). Hyvästä palautteesta saa voimaa, energiaa ja riittävyys-tunnetta, jonka johdosta työntekijä kokee saaneensa myös oikeudenmukaisen palkkion työnteostaan (Heiske 2001, 194). Jos työpaikalla koetaan arvostuksen puutetta, se voi näkyä poissaoloina ja negatiivisina oireina työyhteisössä (Jabe 2010, 54). Heiskeen mukaan (2001, 193) väsymys saattaa kaventaa arviointikykyä niin, ettei henkilö itse huomaa tilannettaan. Tällöin tarvittaisiin taukoa työnteosta. Itsensä ylikuormittamisen ja uupumisen merkkejä ovat esimerkiksi laskenut keskittymiskyky, pelko epäonnistumisesta kohtaan, ärtyneisyys, väsymys ja kyynisyys (Jabe 2010, 62). Kun yksi tai useampi työuupumukseen johtavista seikoista toteutuu, työntekijä tuntee tekevänsä paljon työtä turhan takia ja pahimmassa tapauksessa tämä voi johtaa loppuun palamiseen.

Vaikka työuupumus saattaa tulla vaivihkaa, on onneksi olemassa melko helppoja keinoja sen välttämiseksi. On tärkeää huolehtia siitä, että elämässä olisi työn lisäksi muutakin sisältöä. (Heiske 2001, 193.) Ihminen saattaa toisinaan urautua, jolloin aletaan elämään ”sitten kun” – elämää. Tällöin vaarana on, että akkuja päästään lataamaan vain, kun työntekijällä on lomaa töistään. Ihanteellista olisi, että työpaikalla olisi ihmi-

siä jotka arvostaisivat työtovereidensa panosta, sillä jokainen kaipaa myös toisten ihmisten tukea. Työntekijän tulisi nauttia tekemisestään, saattaa asiat päätökseen, ottaa aikaa ajatuksilleen ja haalia lähelleen ihmisiä, joita pitää tärkeänä. (Jabe 2010, 55–56.) Kun työntekijä havaitsee itsessään väsymisen riskin ja uupumuksen oireita, tulisi hänen rajata itseensä kohdistuvia vaatimuksia ja jakaa työtehtäviään. On tärkeää pystyä keskittymään myös positiivisiin asioihin elämässä ja kertoa muille omista tuntemuksista. Tärkeänä osana uupumuksen välttämisessä on myös johdon antama tarpeellinen informaatio, arvostus sekä avoimuus uusille ehdotuksille. (Heiske 2001, 198–199.) Mikäli organisaatiossa havaitaan työuupumuksen merkkejä, tulisi tilannetta analysoida huolellisesti ja käsitellä asia jokaisen kohdalla yksilöllisesti (Bull 1997, 28).

3 TYÖMOTIVAATIO

Ihmisen käyttäytymisen ja motivoitumisen taustalla on aina jokin syy. Nämä syyt voivat olla houkuttavia eli haluja, toiveita ja tarpeita, tai toissuuntaisia eli vältettäviä asioita, joita ei haluta kohdata. (Moilanen 2001, 126.) Motiivit toimivat eteenpäin vievänä voimana, joka vie ihmisen päämääriään kohti. Tämä motiivien aikaansaama tila on motivaatio. Se määrää miten aktiivisesti ja ahkerasti ihminen toimii ja mihin hänen toimintansa kohdistuu. Työmotivaation tasosta siis riippuu se, kuinka valmis ihminen on käyttämään voimavarojaan työn suorittamiseksi. (Ruohotie & Honka 1999, 13.)

3.1 Työmotivaation vaikutus

Työ tuntuu kiinnostavalta, tuo iloa, tuottaa hyvää mieltä ja auttaa sulkemaan pois mielestä mahdolliset negatiiviset ajatukset, kun ihminen on innostunut työstään. Tämän vuoksi motivaatiolla on suuri merkitys hyvinvointiimme, suoriutumiseemme ja jaksamiseemme. (Liukkonen ym. 2006, 6.) Motivaatioilmiö on joka puolella. Se on ihmisten sisällä ja vaikuttaa samalla käyttäytymiseen. Jokaisella voi olla erilainen käsitys motivaatiosta ja sen muodostuminen on monimutkainen prosessi, jossa yhdistyy sosiaalinen ympäristö, persoonallisuus, tunteet ja järki. Motivaatio on käyttäytymisen energian lähde ja saa meidät toimimaan jollakin tietyllä tavalla. Lisäksi se suuntaa ja säätelee käyttäytymistämme. (Liukkonen ym. 2006, 11–12.)

Motivaatio kehittää ratkaisevasti uuden oppimista, sitoutuneisuutta, innokkuutta ja määrätietoisuutta (Leiviskä 2011, 49). Se on kaikkien organisaation jäsenten vastuulla, mutta etenkin esimiehen tulisi pitää huolta työntekijöiden hyvinvoinnista. Esimiesasemassa olevan tulisi kuunnella työntekijöiden antamia kehitysehdotuksia, sekä antaa ja ottaa vastaan palautetta. Yhden henkilön innostus tarttuu helposti työtovereihin, mutta vastaavasti huono olo ja lannistunut motivaatio saattavat taltuttaa muidenkin työyhteisön jäsenten innostuksen. (Pitkäranta 2011.)

Työmotivaation laskuun vaikuttavia tekijöitä on monia, mutta yksi yleinen syy on se, että työntekijä tekee enemmän kuin mitä saa itse takaisin. Jos työpaikalla havaitaan jonkun henkilön motivaation laskeneen, voidaan yrittää houkutella häntä yhteisiin harrastuksiin tai projekteihin. Tämä lisää arvostusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä. (Pitkäranta 2011.) Mikäli työntekijät eivät sisäistä ja sitoudu yrityksen tavoitteisiin, he eivät ole kykeneviä tekemään mielekkäitä ratkaisuja sen suhteen, mitä pitäisi tehdä tai miten. (Liukkonen ym. 2006, 37.)

Työn tuottavuutta ja motivaatiota lisäävät työn haasteellisuus, työn tuottamat tulokset, saatu tunnustus, riittävä vastuu, sekä kehittymisen ja edistymisen mahdollisuudet (Niskanen ym. 1998, 23–24). Muita työmotivaatiota edistäviä seikkoja ovat esimerkiksi arvostus, itsensä toteuttaminen ja sosiaalinen kanssakäyminen. On tärkeää, että työ on haastavaa, mielenkiintoista, vaihtelevaa ja itsenäistä. Työilmapiirikin vaikuttaa merkittävästi siihen, miten työntekijä kokee työpaikan ihmissuhteet ja työnsä palkitsevuuden. (Nakari 2003, 48.) Suuren motivaation omaava henkilö yrittää enemmän, sitoutuu työyhteisöön ja sen toimintaan, keskittyy ja hoitaa tehtävänsä laadukkaammin. (Liukkonen ym. 2006, 11–12.) Henkilöstö saa rutkasti lisää motivaatiota, energiaa ja luovaa innovatiivisuutta, kun he huomaavat esimiehen kuuntelevan oikeasti heidän ehdotuksiaan (Liukkonen ym. 2006, 66).

3.2 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Motivaatio toimii käyttövoimana työn tekemiseen ja antaa ihmiselle intoa ja hehkua työn suorittamiseen. Se voi rakentua kestävästi vain kun se on lähtöisin työntekijästä itsestään. Työlle asetetut tavoitteet ovat motivaation konkreettinen ilmenemismuoto. Koko organisaatio hyötyy motivoituneesta työntekijästä, sillä korkeasti motivoitunut

henkilö on halukas antamaan suuren osan käytössä olevasta kapasiteetistaan työntekoon. (Aarnikoivu 2008, 153–154.) Työympäristön tulisi olla sellainen, että se auttaa ihmistä itseään motivoitumaan ja keskittämään huomion niihin tekijöihin, jotka vahvistavat halutunlaista toimintaa. Työyhteisöjen haasteena on keskeisimpien motivaatiotekijöiden tunnistaminen sekä ihmisten kannustaminen ja rohkaisu uuden oppimiseen ja ammatilliseen kehittymiseen. (Leiviskä 2011, 49.)

Tarpeet

Työntekijän toiminnan ja motivaation taustalla vaikuttavat erilaiset tarpeet, jotka työnantajan tulisi ottaa huomioon tuloksen tekemisen rinnalla (Luukkala 2011, 21). Tarve on ihmisen sisällä oleva epätasapainon tila, joka pyritään tasapainottamaan oman toiminnan avulla. Tarpeen tyydytys vähentää itse tarvetta, kun taas turhautuminen eli frustraatio aiheuttaa tarpeen merkityksen kasvua. (Ruohotie 1998, 51.)

Tarpeet voidaan jaotella fyysisiin, sosiaalisiin ja henkisiin. Fyysiset tarpeet sisältävät turvallisuuden tarpeen työssä. Välittömän fyysisen uhkan mitätöimisen lisäksi on tärkeää, että henkilöstö ei koe terveydellistä tai henkistä uhkaa pidemmälläkään aikavälillä. Sosiaaliset tarpeet käsittävät hyväksytyksi tulemisen ja arvostuksen tunteet. Henkilöstön on tärkeää huomata, että työpanosta huomioidaan ja pidetään arvossa. Päivittäiset sosiaaliset kanssakäymistilanteet tulisivat olla mahdollisia ja suotavia, jottei työntekijälle muodostu yksinäisyyden tai eristäytyneisyyden tunteita. Uuden oppiminen on henkinen tarve. Työ on oltava riittävän haastavaa, jotta ihminen voi kasvaa henkisesti ja kehittyä ammattilaisena. Uuden oppimisen tarpeen toteutuminen on vaarassa liian yksitoikkoista ja kapea-alaisia työtehtäviä tehdessä. (Luukkala 2011, 21–22.)

Arvot

Arvot kuvaavat elämän päämäärää ja ihmisen käyttäytymistä koskevia uskomuksia ja käsityksiä (Kärkkäinen 2005, 17). Arvojen muotoutuminen on elämän mittainen prosessi. Arvomaailmaa muokkaavat lapsuus ja nuoruus, kasvatus, harrastukset, ammatti ja työpaikat. Ihmiset voivat hakeutua juuri niiden ihmisten tai työpaikkojen pariin,

jotka edustavat omia arvoja tai auttavat arvojen saavuttamisessa. (Aaltonen ym. 2003, 34.)

Organisaation arvot kuvaavat yrityksen tärkeinä pitämiä seikkoja, joihin se haluaa henkilöstönsä sitoutuvan (Jabe 2006, 135). Arvot kuvaavat koko yrityksen tai organisaation toimintaperiaatteita ja ne laaditaan melko yleisiksi, jotta ne voivat toimia monissa eri tilanteissa. (Hyppänen 2007, 43.) On erittäin tärkeää, että henkilöstö tiedostaa organisaation arvot ja myös pystyy uskomaan niihin. Jotta tämä tapahtuisi, tulisi niiden näkyä ja toteutua työssä päivittäin, myös esimiesten toiminnassa. (Hyppänen 2007, 43–44.) Henkilöstön omat arvot eivät aina kuitenkaan vastaa täysin työnantaja-organisaation arvoja, eikä niiden tarvitsekaan. Jos arvoristiriidat ovat kuitenkin liian voimakkaita, voi työntekijän ja organisaation yhteistyö kärsiä. (Hyppänen 2007, 44.) Arvokonfliktien seurauksena työntekijät voivat kokea epäoikeudenmukaisuuden tunteita ja yhteistyöongelmia (Jabe 2006, 135). Jos taas henkilökohtaiset ja organisaation arvovalinnat ovat sopusoinnussa, työntekijä voi kokea perusturvallisuutta ja sitoutumista (Kärkkäinen 2005, 18).

Arvostus

Motivaation säilyttämiseksi työntekijän tulisi tuntea tekevänsä hyödyllistä ja tärkeää työtä, joka johtaa hyvään lopputulokseen tai edistymiseen. Hän kokee tällöin käyttävänsä aikansa ja voimavaransa merkittävään ja hyödylliseen tekemiseen, mikä edelleen antaa tunteen tarkoituksellisuudesta ja oikeasta suunnasta. (Leiviskä 2011, 50.) Arvostus on sitä, että työntekijälle välittyy tunne, että hän on tärkeä osa työyhteisöä ja häntä tarvitaan. Arvostuksen tulisi siis näkyä selkeästi myös käyttäytymisenä ja tekoina työtoveria kohtaan. Työn tekemättä jättäminen tai tapaamisten unohtaminen saattavat viestiä toiselle, ettei hänen työtään arvosteta. Kun työssä saadaan kiitosta, kehuja, vastuuta ja haastavia tehtäviä, koetaan arvostusta ja siten myös työmotivaatio nousee. Haukkujen sijaan myös epäonnistumisen hetkellä työntekijään on suhtauduttava ymmärtäväisesti. (Furman ym. 2004, 13–15.)

Ei ole täysin yhdentekevää kuka työtä arvostaa. Yleensä arvostusta kaivataan erityisesti henkilöiltä, jotka ovat läheisiä työntekijälle ja joita hän itse arvostaa. Vaikka arvostusta odotetaan yleensä eniten esimieheltä, tarvitaan sitä usein myös perheeltä,

kollegoilta ja työtovereilta. Luonteenpiirteiden ja ulkonäön kehumisen sijaan työssä kaivataan palautetta, joka viittaa työpanokseen. Hyviä keinoja välittää arvostusta työtoverille on osoittaa kiinnostusta hänen työtään kohtaan, kysyä mielipiteitä, pyytää apua ja kiittää avusta. (Furman & Ahola 2002, 21–22.) Työntekijä tuntee olonsa välitetyksi ja tärkeäksi, jos häntä kuunnellaan ja vaihdetaan ohimennen vaikka vain kuumuisia (Furman ym. 2004, 137).

Työn ilo

Työntekijä saa paljon iloa koko elämänsä ollessaan kiinnostunut ja innostunut työstään. Työskentelyn tuottama mielihyvä ja motivaatio ovatkin siten vahvasti yhteydessä hyvinvointiin ja jaksamiseen. (Liukkonen ym. 2006, 6–7.) Työn ilo syntyy taidosta nauttia osaamisestaan sekä vapauden ja sisäisen täyttymisen tunteista. Työstä nauttimisessa voi huomata itsessään positiivisia muutoksia lisääntyvänä kestävästä tyytyväisyyden tunteena ja kielteisyyden vähentymisenä. Työn ilo koostuu usein pienistä arkipäiväisistä hetkistä ja kokemuksista, mutta ne yhdessä muodostavat arkipäiväistä työntekoa kannattelevan positiivisen tunteen. (Paasivaara 2009, 46–47.)

Monien tutkimusten mukaan hauskuus, huumori ja hymyileminen vaikuttavat positiivisesti ihmisten elämän laatuun sekä edistävät ongelmanratkomiskykyä ja terveyttä (Furman & Ahola 2002, 33). Positiivinen vire ja into motivoivat kulkemaan omaa tavoitetta kohti. Työn ilon saavuttaminen luo energiaa ja lisää keskittymiskykyä. Työstään nauttivat ihmiset hyödyttävät organisaatiota toimimalla hyvin yhteistyössä, inspiroimalla ja tukemalla toisiaan, sekä jakamalla tietoa ja oppimiaan asioita avoimesti. Työn ilon syntymisessä on tärkeää, että työntekijä luo merkityksellisen yhteyden itsensä ja työnsä välille. Parhaimmillaan ihminen suhtautuu työhönsä intohimoisesti ja kokee saavansa siitä yhteenkuuluvuuden tunnetta, energiaa, arvostusta ja itseilmaisun mahdollisuuksia. (Leiviskä 2011, 39–41.) Myös työn raskaat hetket kuumuvat arkeen, mutta on hyvä kohdata ne aidosti ja selvittää ongelmat. Negatiivisiin asioihin keskittyminen saattaa estää työntekijää olemasta joustava, avoin tai luottavainen. (Paasivaara 2009, 46.)

Sitoutuminen

Henkilöstön sitoutumista yritykseen on pidetty toiminnan laadun, tavoitteiden saavuttamisen ja organisaation kehittymisen kannalta hyvin merkittävänä asiana. Yrityksen oman sitoutumisen taso henkilöstöönsä edesauttaa vastaavasti myös henkilöstön sitoutumista työnantajaan. (Viitala 2007, 89–90.) Sitoutunut henkilöstö hyväksyy yhteiset tavoitteet ja on valmis tekemään töitä niiden saavuttamiseksi. Sitoutumisen taso näkyy siinä, kuinka paljon hän on valmis tekemään töitä tavallisten työtehtäviensä lisäksi yrityksen eteen, miten hyvin hän on hyväksynyt yrityksen arvot ja tavoitteet sekä kuinka kauan hän työskentelee yrityksessä. (Hyppänen 2007, 142–143.) Henkilöstön sitoutumista edistävät hyvä henkilöstöpolitiikka, kilpailukykyinen palkka ja hyvät edut, toimiva johtajuus, työn kiinnostavuus ja hyvä perehdytys. Myös mahdollisuudet oppimiseen, kehittymiseen, uralla etenemiseen sekä työn ja perheen yhteensovittamiseen ovat tärkeitä seikkoja työntekijöiden sitoutumisen edistämisessä. (Viitala 2007, 90.)

Työnantajan tulisi luoda puitteet sitoutumisen syntymiselle ja vahvistumiselle. Työntekijät on saatava tuntemaan olevansa tärkeä osa suurempaa kokonaisuutta, jotta he voivat tuntea ylpeyttä työstään ja saavutuksistaan. Palautteen antaminen ja palkitseminen varsinkin uusissa tai erikoistehtävissä lisäävät sitoutumista. Esimiehen olisi osattava luoda hyvät suhteen koko henkilöstöön ja edesautettava henkilöstön sisällä tapahtuvaa vuorovaikutusta, jotta he viihtyvät työssään ja tulevat näin sitoutuneiksi omaan työpaikkaansa. (Hyppänen 2007, 144–145.)

Urakehitys

Urakehitys on ammatillisen kasvun prosessi, joka jatkuu koko elämän ajan (Ruohotie 1998, 93). On tärkeää, että työntekijä saa käyttää taitojaan ja kykyjään hyväksi, näkee yhteyden oman työnsä ja koko työyhteisön tavoitteiden välillä, sekä pystyy olemaan innovatiivinen työtehtävissään (Leiviskä 2011, 123). Työn merkityksellisyys onkin suuressa asemassa koulutus- ja uravalintojemme tekemisessä ja niihin liittyvissä valinnoissa. Selkeä työura ja ammatti eivät ole aina itsestäänselvyksiä, ja oman paikan löytäminen yhteiskunnassa voi olla haastavaa. Tärkeintä olisi tunnistaa omat tavoitteet ja vahvuudet, jotta voidaan kehittää osaamista ja pääomaa. Oman haasteensa työelä-

mään tuo sen sovittaminen omaan elämäntilanteeseen kussakin elämänkaaren eri vaiheessa. (Leiviskä 2011, 125–126.)

Työura on osaamisen kasvua, jolloin myös asiantuntemus ja taidot lisääntyvät. (Ruohotie 1998, 93.) Työuraa hallitessaan työntekijän tulee tiedostaa omat arvonsa ja päämääränsä sekä kehittää potentiaaliaan. Uralla edetäkseen ja paremman palkan eteen on joskus oltava valmis hierarkkiseen etenemiseen eli esimiestehtävien vastaanottamiseen, vaikkei olisikaan itse niistä aidosti kiinnostunut. Työntekijöiden valintoihin vaikuttavat siis oman merkityksellisyyden ja hyödyllisyyden lisäksi edelleen suuresti status, palkka ja asema. (Leiviskä 2011, 125–126.) Jos työntekijän työuralla eteneminen tai oman työn suorittaminen vaikeutuvat, on hänen syytä miettiä, onko hän varmasti oikeassa työssä tai onko tulkinnut työn tarkoituksen jotenkin väärin (Manka 2011, 144). Vastoinikäymisistä selviytymisessä, heikkouksien kohtaamisessa ja suuriin työmäärien jaksamisessa auttaa vahvuus ja tunne siitä, että tekee juuri sitä työtä mistä itse pitää (Leiviskä 2011, 128).

Tiimityö

Työskennellessä ryhmässä, jolla on yhteinen päämäärä ja vapaus suunnitella työtään, on kyse tiimityöstä. Tiimiksi määritellään kahden tai useamman henkilön joukko, joka on jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Tilastokeskus 2013.) Työryhmän ja oikean tiimin erottaa toisistaan se, että tiimille on kehittynyt pelkkien yhteisten työtehtävien lisäksi moraalinen vastuu, sitoutumisen tunne ja pyrkimys keskinäiseen yhteisyyteen. Tiimit ovat myös sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin ja kokevat yhdessä vastuuta koko tiimin toiminnan tuloksista. (Manka 2006, 96.)

Työyhteisön sosiaalisilla suhteilla on suuri vaikutus viihtyvyyteen, työskentelyilmapiiriin ja tuloksellisuuteen (Leiviskä 2011, 96). Työjärjestelyissä ja niiden toteutuksessa on otettava huomioon jokainen tiimin jäsen. Tiimissä työskennellessä on jatkuvasti sovitettava yhteen yksilöiden ja koko tiimin tarpeita, mutta vastineena saadaan muilta jäseniltä mahdollisuus oppimiseen. Kaikissa tiimeissä tulee esille toisinaan ongelmia ja ristiriitoja, mutta ne tulee osata kohdata ja ratkoa klikkiytymisten ja valtataisteluiden välttämiseksi. Muutoin työyhteisö kuormittuu ja oppiminen heikentyy, työmoti-

vaatio laskee, sekä yksilöiden säätelymahdollisuudet kapenevat. (Niskanen ym. 1998, 54–55.) Henkilösuhteet työpaikalla heijastuvat siis hyvin paljon työnteon sujuvuuteen. Esille nousevia ongelmia on osattava käsitellä ja ratkoa yhdessä, koko tiimin kesken. (Niskanen ym. 1998, 56.)

Virheet ja kritiikki

Suurena vaikuttajana työilmapiiriin on se, miten työpaikalla käsitellään kritiikkiä ja vastoinikäymisiä (Furman & Ahola 2002, 95). Pienet virheet tulisi olla hyväksyttäviä ja siedettäviä, ja työyhteisössä tulisi ottaa esille organisaation rajat erilaisten virheiden suhteen. (Borgman & Packalén 2002, 118.) Jos työyhteisössä pelätään virheiden tekoa, työntekijät muuttuvat aroiksi ja varovaisiksi (Furman & Ahola 2002, 96). Virheiden pelossa koko organisaation toiminta jumittuu paikoilleen ja näin kadotetaan työnteon dynaamisuus, määrätietoisuus ja energia (Koivisto 2001, 92). Työntekijät eivät välttämättä uskalla kertoa toisilleen virheistään tai ottaa vastuuta riskien toteutumisen pelossa ja lopputuloksena ilmapiiri kiristyy. Virheisiin ja vastoinikäymisiin tulisikin suhtautua työpaikalla lempeästi ja suvaitsevasti, jotta ilmapiiri pysyisi hyvänä ja työntekijät uskaltaisivat ottaa vastaan haasteita. (Furman ym. 2004, 54.)

Monissa työyhteisöissä pidetään arvossa sitä, että osataan esittää kritiikkiä, haasteita ja havaintoja. Siitä on toisaalta hyötyä, sillä näin asiat saadaan usein kulkemaan haluttuun suuntaan sekä ongelmien kasaantuminen ja virheiden toistuminen saadaan estettyä. Huomaamatta jää kuitenkin kriittisen kielenkäytön latistava vaikutus työyhteisöissä. (Aaltonen & Lindroos 2012, 50.) Ristiriitatilanteista selviytymiseksi ongelmat pitäisi selvittää mahdollisimman nopeasti, jotta välttyttäisiin syvemmiltä henkilökohtaisuuksilta ja syyttelyiltä (Lindeström & Leppänen 2002, 239). Olisi hyvä kääntää kritiikin aihe toiveeksi, sillä ehdotuksia ja toiveita on huomattavasti helpompi ottaa vastaan (Furman & Ahola 2002, 104–105). Kritiikin vastaanottaja pyrkii yleensä puolustuskannalle kuullessaan negatiivisia asioita itsestään tai teoistaan. Se on luonnollinen reaktio, mutta voi antaa kritiikin antajalle kuvan siitä, että vastaanottaja on haluton tai jopa kyvytön ottamaan palautetta vastaan. Erilaisissa kritiikin vastaanottotilanteissa olisi hyvä kuunnella kritisoijaa, kiittää asian esille tuomisesta, pohtia yhdessä mahdollista korjaustoimenpiteitä ja varmistaa, etteivät virheet tapahtuisi uudelleen. (Furman & Ahola 2002, 112–113.)

3.3 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, jotka erottuvat toisistaan käyttäytymistä virittävien ja suuntaavien motiivien osalta. Niitä ei kuitenkaan voi pitää täysin erillisinä, vaan ne täydentävät toisiaan. Ne voivat esiintyä yhtäaikaaisesti, vaikka jotkut motiivit saattavatkin hallita toimintaa enemmän. (Ruohotie 1998, 38.) Sisäisessä motivaatiossa käyttäytymisen syyt ovat sisäisiä ja ne ovat yhteydessä itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeisiin. Ulkoinen motivaatio on riippuvainen ympäristöstään ja ulkoiset palkkiot tyydyttävät turvallisuuden tai yhteenkuuluvuuden tarpeita. (Ruohotie 1998, 38.)

Sisäinen motivaatio

Sisäisessä motivaatiossa syntyy tarve ja halu toteuttaa itseään, ja tätä kautta muotoutuu aito sitoutuminen työhön ja tehtäviin. Sisäisesti motivoituneille työntekijöille tärkeintä on saada tyydytystä itse toiminnasta, ei vain rahallisesta palkkiosta. Tekemisen ilo ja mielenkiinto työtä kohtaan ovat tällöin palkitsevia itsessään. (Leiviskä 2011, 49.) Sisäisesti motivoituneet panostavat työhönsä intohimoisesti ja luovasti. Sisäinen motivaatio edistää asiantuntijuutta, luovuutta ja tarkkaavaisuutta. Vahvuuden ja mukavuusalueen tunnistaminen on tärkeää sisäisen motivaation kehittämisessä. Ihmiset motivoituvat usein hyvän palautteen ja onnistumisen kautta, varsinkin jos taustalla on kova työ ja oppiminen. (Toikka 2012.) Ruohotien (1998, 38) mukaan sisäiset palkkiot ovat yleensä tehokkaampia kuin ulkoiset, sillä ne ovat usein pitkäkestoisia ja pysyviä motivaation lähteitä.

Sisäinen motivaatio antaa mahdollisuuden tuntea onnistumista ja pätevyyttä sekä auttaa tehtävän sitoutumisessa ja kokonaisuuden ymmärtämisessä. Sisäisen motivaation rakentumisessa yksi tärkeimmistä tekijöistä on yksilön tavoitteellisuuden hyödyntäminen ja lisääminen. Ihmisen asennoituminen itseensä ja ympäristöönsä vaikuttaa merkittävästi sisäiseen motivaatioon ja tavoitteellisuuteen. (Moilanen 2001, 127–128.) Ihannetilanteessa työntekijälle tulee niin suuri into työtehtäviinsä sisäisen motivaation, sekä työn haastavuuden, mielenkiinnon ja oman osaamisen tasapainosta, että työ niin sanotusti tempaa sisäänsä. Tällöin syntyy flow – kokemus. Sen syntyyn vaikuttavat

tehtävän loppuunsaattamisen mahdollisuus, tavoitteet, palaute, sekä täydelliset keskittymisen ja hallinnan mahdollisuudet. (Leiviskä 2011, 49–50.)

Ulkoinen motivaatio

Ulkoinen motivaatio perustuu niiden palkkioiden odotukseen, joiden lähde on työntekijän ulkopuolella (Viitala 2002, 153). Näistä ovat esimerkkeinä raha, edut ja asema. Erilaiset ihmiset pitävät ulkoisia motivaatiotekijöitä eri lailla arvossaan. (Hyppänen 2007, 130.) Ulkoisten palkkioiden merkitys korostuu varsinkin yksitoikkoisessa ja tylsässä työssä. Erittäin houkuttelevien ulkoisten motivaatiotekijöiden saavuttamisen toivossa voidaan työskennellä hyvinkin ahkerasti työn mielenkiinnottomuudesta huolimatta. (Viitala 2002, 154.) Ulkoisten kannusteiden tehtävänä on pohjimmiltaan huomion kiinnittäminen, tavoitteiden merkityksen korostaminen ja organisaation toiminnan suunnan määrittäminen. Ulkoinen kannuste yllyttää toimintaan ja palkkio tyydyttää tarpeen. (Luoma ym. 2004, 21–22.)

Tarvetta näiden ulkoisten palkkioiden saamiseksi voi esiintyä usein, mutta ne ovat kestoaltaan sisäisiä palkkioita lyhytaikaisempia (Ruohotie 1998, 38). Niiden avulla ei synny kestävää motivaatiotilaa (Leiviskä 2011, 49). Ulkoinen motivaatio voi vähentää sisäisen hyötyjä ja korostaa lopputuloksen saavuttamista enemmän kuin tavoitteen saavuttamiseksi tehtyä työtä ja oppimista. Se ei siis ole kovin hyödyllinen kehittymisen ja sitoutumisen kannalta. (Moilanen 2001, 127.) Ulkoisten palkkioiden sijaan työntekijöitä pyritään nykyisin motivoimaan korostamalla ihmistä itseään motivaation tuottajana (Leiviskä 2011, 51).

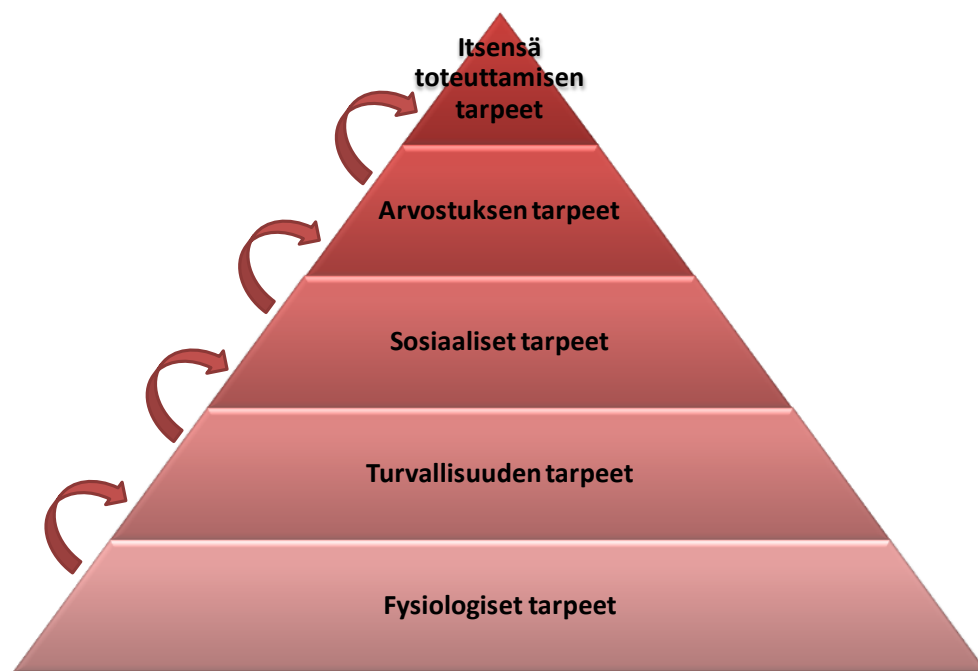
3.4 Keskeiset motivaatioteoriat

Työmotivaatiota on tutkittu paljon ja sen tuloksena on syntynyt useita teorioita. Ne voidaan jaotella kahteen eri pääryhmään eli sisältöteorioihin ja prosessiteorioihin. Työmotivaation sisältöteorioiden pohdinnan kohteena ovat nimensä mukaisesti motivaation sisällölliset tekijät, ja niiden mukaan motivaation perustana ovat ihmisen tarpeet. Esittelemme ensimmäisenä tunnetuimmat sisältöteoriat eli Maslow'n tarvehierarkian, Herzbergin motivaatio- ja hygieniatekijöiden kahtiajaon sekä McClellandin suoriutumisen tarvetta korostava teorian. (Lämsä & Hautala 2008, 81–86.) Sisältö-

teorioiden jälkeen esittelemme prosessiteoriat, jotka pohjautuvat kognitiiviseen psykologiaan eli ihmisen tiedollisiin ajattelu- ja päättelyprosesseihin. Tunnetuimmat näistä ovat myöhemmin selitetyt Adamsin oikeudenmukaisuusteoria, Vroomin odotusteoria ja Locken päämääräteoria. (Lämsä & Hautala 2008, 87–89.)

Maslow'n tarvehierarkia

Abraham Maslow on esittänyt, että ihminen pyrkii tyydyttämään tarpeensa portaittain etenevässä järjestyksessä. Tällöin alemman tason tarpeiden tulee olla tyydytettyjä, ennen kuin ylemmän tason tarpeet aktivoituvat. (Hyppänen 2007, 128.) Tarvehierarkian tasot voi nähdä kuvista 3.



KUVIO 3. Maslow'n tarvehierarkia (Lämsä & Hautala 2008, 82)

Maslow'n tarvehierarkiassa on viisi tasoa. Niistä kolmea alinta nimitetään puutemotiviksi ja kahta ylintä kasvutarpeiksi. (Hyppänen 2007, 128.) Alimmalla tasolla ovat fysiologiset eli kehon tarpeet. Näitä ovat esimerkiksi nälkä, jano, uni ja suoja. Työelämään rinnastettuna tätä tasoa edustavat työterveydenhuolto, ruokailu ja tauot. Turvallisuuden tarpeisiin kuuluvat fyysisten ja psyykkisten haittojen ja vaarojen välttäminen. Työpaikan turvallisuutta edustavat työturvallisuus, palkkaus ja varma työsuhde.

Sosiaalisia tarpeita ovat muun muassa rakkaus, hyväksyntä, ystävyys ja välittäminen. Työelämässä näihin kuuluvat hyvin toimivat työpaikan ihmissuhteet eli me-henki ja tiimityö. Tästä ylemmällä tasolla ovat arvostuksen tarpeet, joita tyydyttävät esimerkiksi itsekunnioitus, tunnustus, saavutukset ja itsenäisyys. Työpaikalla nämä keinot esiintyvät palautteena, tavoitteina ja niiden saavuttamisena, palkitsemisena ja kehityskeskusteluina. Ylimmälle tasolle kuuluvat itsensä toteuttamisen tarpeet eli luovuus, henkinen kasvu ja omat saavutukset. Työssä voi toteuttaa itseään työnilolla, uralla etenemisellä, sitoutumisella ja oman työn hallinnan tunteella. (Lämsä & Hautala 2008, 82.)

Herzbergin kaksifaktoriteoria

Frederick Herzbergin teoriassa työmotivaation sisältöön vaikuttavat tekijät on jaettu kahteen ryhmään: tyytyväisyys- eli motivaatiotekijöihin ja tyytymättömyys- eli hygieniatekijöihin. Motivaatiotekijät ovat itse työhön liittyviä ja ne synnyttävät työtyytyväisyyttä, myönteisyyttä sekä hyvää asennetta. (Lämsä & Hautala 2008, 84.) Ollessaan hyvällä tasolla ne innostavat ja kannustavat hyvää työsuoritusta varten, mutta niiden puuttuessa työsuoritukset ovat vain mekaanisia. Työelämän esimerkkejä motivaatiotekijöistä ovat saavutukset, tunnustukset, työn sisältö ja vastuu sekä etenemisen mahdollisuudet. (Hyppänen 2007, 129.) Hygieniatekijät taas eivät suoranaisesti liity työhön, vaan fyysiseen ja psykososiaaliseen työympäristöön (Lämsä & Hautala 2008, 84). Ne ovat työn ulkoisia tekijöitä, jotka eivät takaa hyvää työsuoritusta vaan aiheuttavat negatiivisia tunteita ja tyytymättömyyttä, mikäli ne eivät ole kunnossa. Hygieniatekijöitä työelämässä ovat muun muassa työyhteisön ilmapiiri ja ihmissuhteet, palkkaus, turvallisuus ja varmuus. (Hyppänen 2007, 128–129.)

Teoria kuva työmotivaation monimutkaista ilmiötä ja kuinka siihen vaikuttavat monet, keskinäisessä ristiriidassakin olevat tekijät samanaikaisesti. Jos halutaan poistaa tyytymättömyyttä, on ensin parannettava hygieniatekijöiden tilaa, jolloin tilanne neutralisoituu. Tämän jälkeen voidaan vasta nostaa työtyytyväisyyttä panostamalla motivaatiotekijöihin. Molempien tekijöiden on siis oltava tasapainossa, jotta voidaan saavuttaa korkea työtyytyväisyys. (Lämsä & Hautala 2008, 84–85.)

McClellandin suoritustemotivaatioteoria

David McClelland korostaa teoriassaan suoriutumisen tarvetta, joka ilmenee tarpeena itsensä ylittämisenä ja menestymisen haluna (Lämsä & Hautala 2008, 85). Suoritustemotivaation taso vaihtelee hyvin paljon ihmisten välillä (Viitala 2002, 157). Teorian mukaan suoriutumiseen pyrkivät henkilöt ovat kiinnostuneita siitä, miten hyvin on työnsä suorittanut, ja he motivoituvat haasteellisesta työn sisällöstä ja vastuusta. Tällöin tärkeintä on työn suorittaminen ja saavutukset, eivätkä niinkään palkinnot tai raha. Tämä auttaa työntekijää suuntautumaan itseään haastavaan ammattiin ja pysymään siinä pitkään. (Lämsä & Hautala 2008, 85.)

Suoritustemotivaatioteoria liittyykin hyvin läheisesti jo aiemmin viitekehyksessä käsittelemäämme sisäiseen motivaatioon. Teorian mukaan suoriutumisen tarpeen lisäksi ihmistä motivoi merkittävästi myös tarve vallankäyttöön ja sosiaalisiin suhteisiin. Vallan käytöstä motivoituvat ihmiset pyrkivät arvostuksen ja korkean aseman saavuttamiseen. Sosiaalisia suhteita motivaationaan käyttävien ihmisten toiminnassa korostuu taas miellyttämisen halu, jotta häntä pidettäisiin pidettynä ja yhteistyökykyisenä kollegana. (Lämsä & Hautala 2008, 86.) Teorian mukaan vain harva omaa vahvan suoritustemotivaation. Sitä on kuitenkin mahdollista vahvistaa kullekin sopivalla keinolla, esimerkiksi koulutuksilla ja työn haastavuustason nostamisella (Viitala 2002, 157).

Adamsin oikeudenmukaisuusteoria

Oikeudenmukaisuusteorian on kehittänyt J. Stacy Adams. Sen mukaan ihminen tarkastelee oikeudenmukaista suhdetta tekemänsä panostuksen ja saadun palkkion välillä. (Juuti 2006, 56.) Yksilö vertaa omaa panos-palkkio-suhdettaan omiin aiempiin kokemuksiinsa ja muiden, esimerkiksi työtovereidensa vastaaviin suhteisiin. Työpanos-palkkio-suhteen tasapaino antaa tunteen oikeudenmukaisuudesta ja epätasapaino odotetusti taas epäoikeudenmukaisuuden tunteen. (Lämsä & Hautala 2008, 87.) Ihmisellä on tarve saavuttaa tasapaino ja saada ahkeroinnistaan oikeudenmukainen palkinto, joka on oikeudenmukainen myös verrattuna muiden työntekijöiden saamiin palkintoihin (Lämsä & Hautala 2008, 87).

Työpanos-palkkio -suhteeseensa tyytyväinen työntekijä ei ole välttämättä epämotivoitunut, sillä hänellä voi olla motivaationaan säilyttää tämän tasapainon ja työskennellä edelleen ahkerasti sen ylläpitämiseksi. Jos ihminen kokee epäoikeudenmukaisuutta, on hän tyytymätön, mutta toisaalta motivoitunut saavuttaakseen paremman panoksen ja palkkion suhteen joko muuttamalla panostustaan tai saamaansa palkkiota. On harvinaista, että joku tuntee olevansa ylipalkattu, mutta tällaisessa tapauksessa henkilö voi pyrkiä työskentelemään ahkerammin ollakseen palkkionsa arvoinen. (Juuti 2006, 57–58.)

Vroomin odotusarvoteoria

Victor H. Vroomin työmotivaation odotusarvoteorian mukaan ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavat motiivit ovat yhteydessä työnteon seurauksena saavutetun palkkion odotusarvoon. Työntekijä siis toimii sen mukaan, kuinka houkutteleva työnteon palkkio ja seuraukset ovat. (Lämsä & Hautala 2008, 88.) Ihminen tekee tietoisia valintoja myös eri käyttäytymisvaihtoehtojen välillä ja todennäköisin vaihtoehto on juuri se, jolla on kaikkein parhaimmat seuraukset (Juuti 2006, 49). Odotusarviteoriassa on työmotivaation määräytymiselle kolme keskeistä tekijää, joita ovat odotukset, välineellisyys ja valenssi. (Lämsä & Hautala 2008, 88.) Teoriaa selventää kuvio 4.



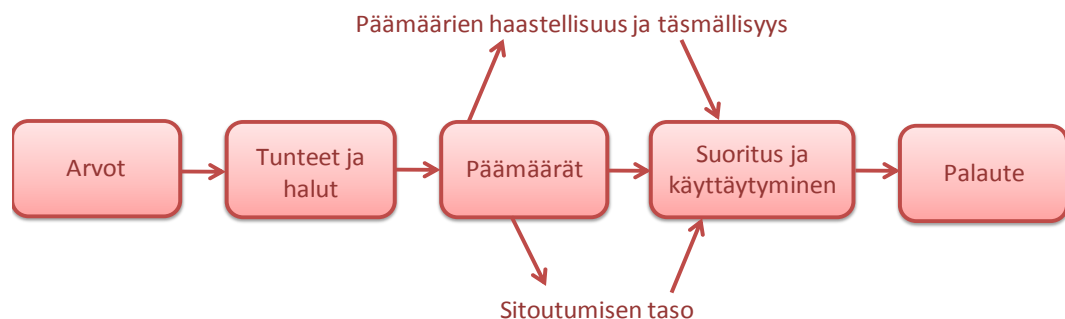
KUVIO 4. Vroomin odotusarvoteoria (Lämsä & Hautala 2008, 88)

Odotukset liittyvät ponnisteluihin ja työsuorituksiin, eli kuinka hyvin työ tyydyttää odotuksia. (Lämsä & Hautala 2008, 89.) Odotusten avulla ihminen myös punnitsee eri vaihtoehtoja niiden toteutumisen todennäköisyyden perusteella (Juuti 2006, 50). Välineellisyys eli instrumentaalisuus taas vaikuttaa siihen, miten arvioidaan oman työskentelyn edistävän palkkioiden saavuttamista. (Lämsä & Hautala 2008, 89.) Se edistää henkilön kykyä havaita työn suorittamisen intensiivisyyden kytkeytymistä sitä seuraavien palkkioiden tasoon. Valenssi on odotettavissa oleva tyydytyksen taso. (Juuti 49–

50.) Se kuvaa, kuinka paljon ihminen itse haluaa ja arvostaa työskentelynsä päämäärää (Lämsä & Hautala 2008, 89).

Locken päämääräteoria

Edwin Locken kehittämä päämääräteoria korostaa ihmisten päämääriä työmotivaation muodostumisessa. Päämäärien saavuttaminen saa ihmisen tunteet ja halut tyydyttyiksi, ja samalla yksilön toimintaa ohjaavat omat arvot. Päämäärien tulisi olla täsmällisiä, tavoitteet haasteellisia ja päämäärien asettamiseen tulisi saada osallistua itse, jotta työsuoritukset paranisivat (Lämsä & Hautala 2008, 89). Päämääriin sitoutuminen on kaikkein tärkein vaihe motivaation syntymisessä. Sitoutumiselle kaikkein edullisin tilanne on silloin, kun päämäärä on hyväksytty ja ymmärretty itse, ja sitä pystytään arvostamaan ja sen koetaan olevan saavutettavissa. (Juuti 2006, 59). Työtehtävissä onnistuminen luo tärkeää palautetietoa ja motivoi jatkossakin päämäärien saavuttamiseen (Lämsä & Hautala 2008, 89). Teorian mukainen työmotivaatioprosessi on esitetty kuviossa 5.



KUVIO 5. Locken päämääräteoria (Lämsä & Hautala 2008, 89)

Päämääräteorian mukaan on tärkeää motivoida henkilöstöä selkeiden ja saavutettavissa olevien tavoitteiden avulla. Korkea työmotivaatio voidaan siis saavuttaa täsmällisillä ja haastavilla tavoitteilla, joiden asettamiseen työntekijä on itse osallistunut. Osallistumisen lisäksi on myös merkittävää, että ihminen ymmärtänyt, hyväksynyt ja sisäistänyt tavoitteet, jotta ne motivoisivat tehokkaimmin työskentelemään päämäärän saavuttamiseksi. (Lämsä & Hautala 2008, 89.)

4 ESIMIESTYÖ JA JOHTAMINEN

Johtajuus on asioiden tekemistä ihmisten avulla (Jabe 2006, 238). Johtajan tehtävänä on antaa eri jäsenten perspektiivistä parhaimman vastauksen ilmeneviin ongelmiin. Johtajuus ilmenee tilanteissa, joissa pyritään vaikuttamaan ihmisten käyttäytymiseen. Vaikka työyhteisön jäsenillä on usein mahdollisuus vaikuttaa organisaation tavoitteiden määrittelyyn, on valittu johtaja kuitenkin se, joka viime kädessä vastaa omistajille tuloksista ja johtajuuden hyvästä toteutumisesta. Johtaja delegoi tehtäviä eteenpäin ja vaikuttaa ryhmän jäsenten toimintaan tavoitteisiin suunnaten. Johtajuus ilmenee silloin, kun havaitaan ja hyväksytään johtajan käyttäytyminen ja pyrkimykset vaikuttaa meihin ja johtajan asema voidaan kohdistaa tiettyyn henkilöön. (Jalava 2001, 8–9.)

Johtajuudella on suuri merkitys motivaatioon ja hyvään ilmapiiriin. Se auttaa innostuksen, hengen, positiivisen organisaatiokulttuurin ja yhteisten tavoitteiden luomisessa. Monissa organisaatioissa keskitytään liikaa taloudellisiin asioihin, ja ihmiset jäävät taka-alalle. Esimiesten ja johdon tulisi investoida työntekijöihinsä vähintään yhtä paljon kuin teknologiaan, järjestelmiin ja laitteisiin panostetaan. Johtajuus vaatii aitoa kiinnostusta ihmisiin ja heidän osaamisensa hyödyntämiseen. (Leiviskä 2011, 132–133.)

4.1 Ammatillinen johtaminen

Johtajuuden ilmenemisestä on erilaisia mielikuvia. Siihen liittyy sekä tiedostamattomia että tiedostettuja toimintoja, jotka välittyvät myös työntekijöiden tekoihin. Esimies saa siis toimitavoillaan aikaan johtajuutta, jota alaiset kannattelevat ja sen kautta johtajuutta luodaan yhdessä koko työyhteisön toimin. (Kaski & Kiander 2007, 15.) Hyväksi esimieheksi kehittyminen on laaja ja ennustamattomissa oleva tapahtuma, johon vaikuttavat esimerkiksi johtajan persoona, koulutus ja kokemus. Hyvän esimiehen piirteiden tarkka kuvaaminen on lähes mahdotonta, mutta keskeisimpänä tehtävänä hänen tulee saada koko henkilökunta toimimaan yrityksen tavoitteiden ja suunnitelmien mukaisesti. (Ruohotie & Honka 1999, 184–185.)

Johtajuus on erittäin merkittävässä osassa organisaation kehittymisen suunnassa. Esimies vastaa organisaationsa strategian kehittämisestä ja konkretisoimisesta, pelisään-

töjen ja tavoitteiden määrittämisestä sekä ympäristön ja kilpailun tarkkailusta. Tämän liiketoiminnan kokonaisuuden ymmärtämisen lisäksi on osattava myös huomioida ne tekijät, jotka vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen (Leiviskä 2011, 135–136). Johtajan kuuluu päättää tavoitteet ja päästä niihin muun henkilökunnan avulla. Se on asema, jossa täytyy ottaa vastaan velvollisuuksia ja suurta vastuuta sekä samalla haalia johtajan aseman vaativaa arvostusta. Oman haasteensa johtavassa asemassa toimimiseen tuo se, että työtehtäviä pääsee harvoin suorittamaan kerralla alusta loppuun monien eri tapahtumien ja impulssien aiheuttaessa katkoksia työhön. (Nurmi 2000, 9–10.)

Johtajan tulisi saada asenteet ja osaaminen kohtaamaan, jakaa vastuuta ja saada vastattua henkilökunnan odotuksiin. Yrityksen tulevaisuuden lisäksi myös työntekijöiden hyvinvoinnista täytyy huolehtia. Jotta yritys toimii hyvin ja on kilpailukykyinen, täytyy johtajan saada aikaan koko organisaation sisällä yhteisöllisyyttä. Kun työssä vallitsee hyvä ilmapiiri ja innostus, saadaan työntekijät työskentelemään tavoitteellisesti ja työnjako tuottamaan tulosta. (Isoaho 2007, 15–16.) Johtaminen on yrityksen kehittämisen ohella siis myös yksinkertaisesti läsnäoloa työyhteisön keskellä (Isoaho 2007, 37). Hyvä esimies osaa johdattaa työntekijät tilanteisiin, joista he itse löytävät ratkaisut ongelmiin. Näin työntekijät saavat valmiiden vastausten tilalle omia onnistumisen kokemuksia ja saavat kyvyn miettiä itse, mitä vaihtoehtoisia ratkaisuja ja toimintamalleja ongelmatilanteeseen on. (Jabe 2006, 127.)

Esimiesten tulee edistää eettisyyttä ja henkilöstön hyvinvointia, samalla vaarantamatta kuitenkaan tuottavuutta tai tulosta (Leiviskä 2011, 135). Hyvä johtaminen on edellytys yrityksen talouden ja toiminnan kannalta, sillä tavoitteena on saada tuloksia aikaan (Isoaho 2007, 15–16). Tulosten saavuttamisella tarkoitetaan määrätietoista ja suunnitelmallista etenemistä kohti tavoitteita. Johtamisen päämääränä on tulosten saavuttamisen ohella organisaation kehittyminen suunnitellusti ja työn merkityksellisyyden luominen. Johtajan on kehitettävä työntekijöitä, kehityttävä myös itse ja toteutettava henkilökunnalle puitteet ja mahdollisuudet menestymisen. Tulokseen päästään kuitenkin vain, mikäli sekä asiakkaat että työntekijät havaitsevat työn olevan merkityksellistä. (Isoaho 2007, 39–40.)

Johtajan rooli

Esimiehen rooli tarkoittaa havaittavia käyttäytymistapoja, jotka kuuluvat tiettyyn asemaan tai tehtävään (Nurmi 200, 13). Se on toimintamuoto, joka omaksutaan tiettyssä tilanteessa ja jossa on mukana myös muita ihmisiä (Jalava 2001, 18). Johtajalla on iso ja tärkeä rooli työyhteisössä ja siihen liittyy sekä odotuksia ja tehtäviä, jotka ovat usein erilaisia eri organisaatioissa. Johtajan roolit ilmenevät erilaisissa osaroolissa, joihin liittyy aina niiden omaksumisen tuoma haaste. Tämän vuoksi johtajana olo vaatii jatkuvaa kasvamista ja oppimista. (Kaski & Kiander 2007, 66.) Johtajan roolit ja niiden eri tasot käyvät ilmi kuviossa 6.



KUVIO 6. Johtajan rooli ja roolin eri tasot (Kaski & Kiander 2007, 67)

Johtavassa asemassa oleva esimies toimii sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutusroolissa näkyy johtajan persoonallinen tapa toimia. Tämä on sidoksissa sosiaaliseen rooliin. Esimiehen vuorovaikutusrooli heijastuu myös toisten vuorovaikutusrooleihin ja roolien kohtaamiseen vaikuttavat ääneen lausutut ja lausumattomat sopimukset. Ääneen lausumattomat sopimukset ovat esimiehen rooliin liittyviä mielen

sisäisiä malleja, jotka ohjaavat johtajan tapoja toimia. Esimiehen rooli sisältää paljon erilaisia prosesseja, niiden ymmärrystä ja tiedostamista, joiden avulla voidaan kasvaa johtajaksi. Johtajan roolin muodostumiseen vaikuttaa koko hänen persoonansa. Henkilökohtaiset käsitykset, itsetunto ja tapa ajatella maailmaa auttavat rakentamaan pohjan, jonka päälle johtajan rooli muodostuu. Johtajan vuorovaikutusrooliin ja psykologiseen rooliin vaikuttavat erilaiset ulottuvuudet, kuten henkilökohtainen historia, elämäntilanne ja mielen sisäiset mallit. (Kaski & Kiander 2007, 67–68.)

Johtajan asemaan liittyy alarooleja, jotka syntyvät suhteessa organisaation tehtävään, odotuksiin ja kulttuuriin. Johtajaa kohtaan syntyy aina oletuksia, joten uuden johtajan tulisi saada työntekijät kertomaan oletuksistaan ja mielikuvistaan. Tällöin on tilaisuus kuulla toiveita ja kertoa omat toimintatapansa. Jos uusi johtaja ryhtyy yllättäen suuriin ja radikaaleihin muutoksiin organisaatiossa, voi hän joutua kohtaamaan suurta vastustusta. Tämän vuoksi esimiehen olisi hyvä tietää organisaation oletukset johtajan rooliin liittyen jo etukäteen. (Kaski & Kiander 2007, 70–71.) Rooleihin liittyy erilaisia tahoja, jotka odottavat johtajalta tietynlaista toimintaa. Kun ylin johto odottaa suurta tulosta, ovat alaiset samaan aikaan enemmän kiinnostuneita työoloista ja omasta kehittymisestään. Johtajan on usein siirryttävä roolista toiseen nopeasti, jolloin työrooli ja yksityiselämän rooli saattavat ajautua ristiriitaan. (Jalava 2001, 18–19). Johtaja voi itse purkaa rooliaan auki esimerkiksi kirjaamalla ylös tehtyjä työtehtäviä ja näistä esille tulevia rooleja. Omalla mukavuusalueella ja tutuissa rooleissa toimimisen lisäksi tulisi kiinnittää huomiota myös puuttuviin rooleihin, joissa toimiminen on hänelle uutta ja haastavaa. (Kaski & Kiander 2007, 70–71.)

Esimiehen rooli muodostuu siitä, miten hän havaitsee ja tunnistaa erilaiset odotukset eri tahoilta. Kun esimies huomaa työssään häneltä odotettavan tietynlaista käyttäytymistä, voi hän muuttaa omaa toimintaansa sen mukaisesti. Esimiehen roolissa voi toimia erilaisia persoonia, mutta tärkeintä on kuitenkin luoda itselleen toimiva roolikonaisuus. Jokaisen persoona antaa johtajuudelle erilaisen vivahteen ja luova ihminen toimiikin johtajana täysin eri tavalla kuin vakavamielinen henkilö. Luonne ei kuitenkaan määritä esimiestyön toimivuutta, sillä sen määrittelee kokonaisuus, jonka johtaja rakentaa vahvuksiensa varaan käyttäen työntekijöiden vahvuuksia omia heikkouksiinsa kompensoidakseen. Yhteenvetona siis neljä toimivan johtajan roolin muodosta-

mistekijää ovat osaaminen, persoona, odotusten havaitseminen ja tunnistus sekä kyky ja halu arvioida omaa toimintaa. (Jalava 2001, 19.)

4.2 Luottamus

Luottamus on tärkeä osa hyvää johtamista. Kun työyhteisössä rakennetaan luottamukselle vankka pohja, pystytään luottamaan työyhteisön jäseniin ja kulkemaan yhdessä kohti tavoitteita. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 163.) Työyhteisössä, jossa vallitsee luottamus, sitoudutaan organisaatioon ja parannetaan hyvinvointia ja motivaatiota. Hyvässä luottamussuhteessa tehdään töitä ahkerammin ja ideoidaan organisaation hyväksi. Luottamuksen taso vaikuttaa esimerkiksi sairauspoissaolojen kautta merkittävästi myös organisaation kustannuksiin. (Kalliomaa 2010, 11–12.)

Esimiehen tulisi työssään huolehtia ongelmien laajuudesta ja niiden painoarvosta. Kun hän luottaa työntekijöihin, saadaan heistä esille parhaat puolet ja innokkuus työhön, jolloin myös työntekijän tuottavuus kasvaa. (Ristikangas & Ristikangas 2012, 170.) Esimiehellä on valtansa vuoksi työntekijää suurempi mahdollisuus vaikuttaa luottamuksen syntyyn, mutta se vaatii kuitenkin molempien osapuolten panostuksen. Esimiehen tehtävässä toimimisen tärkeitä taitoja on muun muassa luottamuksen rakentaminen, ymmärtäminen, empaattisuus, riskien hyväksyminen ja yhteistyön rakentaminen. (Kalliomaa 2010, 46.) Luottamus perustuu rehellisyyteen, joten esimiehen on pystyttävä avoimesti kertomaan työntekijöilleen myös negatiiviset asiat (Kalliomaa 2010, 50).

Luottamus lähtee aina henkilön itsensä sisältä, eikä siihen voi pakottaa. Se vaatii paljon panostusta ja tekoja pelkkien sanojen ja lupausten sijaan. Luottamus on ansaittava. Luottamuksen vallitessa voimme odottaa toisen ihmisen toimivan tilanteissa niin, että se on myös oman etumme mukainen. Luottava henkilö ei epäile luottamuksen arvoisen henkilön aikeita. Kun suhde on riittävän luotettava, pystytään hyväksymään myös oma haavoittuvuutemme. Työpaikalla luottamus kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille ja se välittää tunteen uskosta toisen osaamiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 163–166.)

Luottamus työyhteisössä vaatii aikaa ja tilaa kasvaa sekä riittävästi työskentelyä toisen kanssa. Työpaikalla vietetään suurin osa päivästä, joten on siis selvää, että työpaikan ihmissuhteista täytyy huolehtia. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 165.) Hyvässä luottamussuhteessa toimitaan niin, että luottamus kehittyy ja tiedetään mitä toiselta osapuolelta voidaan odottaa. Tällaisessa tilanteessa molemmat hyötyvät. Kun halutaan rakentaa luottamusta, täytyisi esimiehen ja työntekijän tavata toisiaan ja olla vuorovaikutuksessa keskenään. Luottamus kehittyy siis parhaiten yhteisistä kohtaamisista. (Kalliomaa 2010, 41.)

Esimiesten ja työntekijöiden välinen luottamus vaikuttaa suoraan esimerkiksi viestinnän avoimuuteen ja yhteistyöhalukkuuteen. Se ei missään nimessä ole yhdenmukainen seikka, sillä tiimin jäseniin luotettaessa voidaan keskittyä itse työtehtävän suorittamiseen. Tutkimusten mukaan moni on päätenyt irtisanomaan itsensä juuri huonon esimies- ja johtotoiminnan vuoksi. Työssä ei voida hyvin, mikäli työpaikalla vallitsee epäluottamus. Työyhteisössä, jossa esimies joutuu jatkuvasti tarkastelemaan muiden tekemisiä, vallitsee epäluottamus ja tällöin työntekijöiden motivaatio laskee. Jatkuva luottamuspula aiheuttaa työntekijässä huolta, pelkoa, sitoutumattomuutta tai jopa vihaa. Pitkällä aikavälillä se vaikuttaa työtuloksiin ja mahdollisesti myös sairauslomien määrään. (Ristikangas & Ristikangas 2012, 166–168.) Epäluottamuksen seurauksia kuvaa kuvio 7.



KUVIO 7. Epäluottamuksen seurauksia yksilöön (Ristikangas & Ristikangas 2010, 168)

Jos luottamus menetetään, sen uudelleen takaisin saaminen vie pitkän ajan. Tilanteen korjaus jälkikäteen vaatii vakuutteluja ja on myös mahdollista, ettei se koskaan palaa ennalleen. Luottamusta rakennetaan jo heti työsuhteen alusta alkaen, ja usein se vie pidemmän ajan työntekijältä kuin esimieheltä. Eniten luottamuksen eteen joudutaan tekemään töitä silloin, kun se on aiemmin jo menetetty. Tällöin tarvitaan aikaa vanhojen huonojen kokemusten mielestä poistamiseksi. (Kalliomaa 2010, 43–44.)

4.3 Valta ja vastuu

Vallankäyttö ilmenee tapahtumien kulun vaikuttamisena ja muuttamisena, vastarinnan voittamisena ja taidolla saada muut tekemään asioita, joita he eivät ilman määräystä välttämättä tekisi. Valta kuvaa oman tahdon toteutumisen todennäköisyyttä. Vallankäyttäjän on siis tiedettävä, miten hän saa muut toimimaan oman tahtonsa mukaan. Johtajan on myös osattava kontrolloida suhteita ja järjestelmiä vastuullisesti, sillä valta ilman vastuuta voi aiheuttaa epäoikeudenmukaista kohtelua työpaikalla. Johtajan on

osattava jakaa tehtävät ja oikeudet tasapuolisesti sekä annettava kaikille aikaansa. (Jabe 2012.)

Johtajien on toimittava jatkuvan paineen alla. Heidän on tehtävä paljon töitä monien samanaikaisten tehtävien parissa ja vastattava organisaation toiminnasta. (Juuti 2006, 161.) Johtajan valtaan kuuluu se, että hän tietää mitä voi tehdä ja mitä ei (Kostamo 2004, 29). Esimiehet ovatkin valta-asemassa työntekijöihin nähden ja edustavat työnantajaa. Johtavaan asemaan liittyvä valta ja vastuu saadaan organisaatiolta. Valtasuhde edellyttää yhteisymmärrystä vallanpitäjän ja vallan kohteen välillä, jotta niiden välinen toiminta ja toiminnan ohjaus voi toteutua. Vaikka nykyisin pyritään usein hieman häivyttämään selkeitä esimiesten valta-asemia ja auktoriteettia, on silti erittäin tärkeää, että esimies hahmottaa oman valtansa ja vastuunsa työnantajan edustajana, eikä pyri esimerkiksi vain kivan kaverin rooliin. Johtavassa asemassa olevan onkin hyväksyttävä se, että johtamisessa on kyse nimenomaan esimies-alaisuudesta. (Järvinen 2009, 27–29.) Työyhteisössä odotetaan, että johtaja käyttää valtaansa, tekee päätöksiä ja ohjaa toimintaa (Jabe 2012).

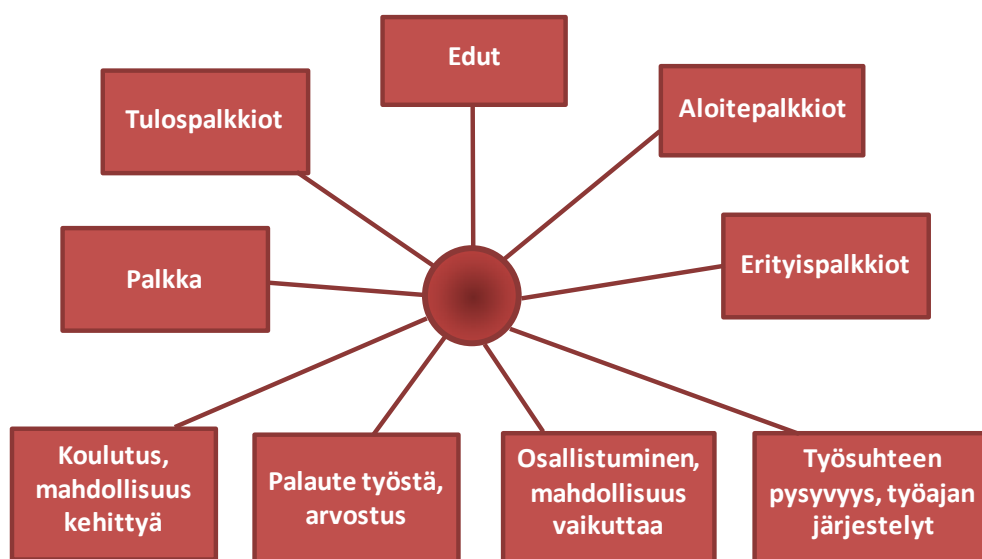
Oma vallankäyttö koetaan yleensä oikeutetuksi ja perustelluksi, eikä sitä välttämättä aina itse huomaa. Ulkopuolelta tuleva eli esimiehen käyttämä valta taas nähdään negatiivisena varsinkin silloin, kun se kohdistuu itseän. Yksipuolinen vallankäyttö voi herättää tunteen pakollisesta alistumisesta ja antaa kuvan johtajan vallanhimosta. Esimiehen negatiivinen vallankäyttö ilmenee siten, että hän ei luota työntekijöihinsä eikä anna heille vastuuta. On tärkeää, että esimies tunnistaa negatiivisen vallankäytön, jotteivät hänen alaisensa koe tulleen väärin kohdelluksi. Pelolla johtaminen, nöyryyttäminen, haukkuminen, epäoikeudenmukainen palkitseminen ja vastuun pakoilu ovat vääränlaista vallankäyttöä. (Jabe 2012.)

Organisaation toiminta perustuu ihmisten väliseen työnjakoon (Nurmi 2000, 49). Johtajan on osattava delegoida tehtäviä, eli jakaa vastuuta. Delegoiminen on johtamisen työkalu, jolla voidaan tehostaa toimintoja. Delegoimisella on myös vaikutus siihen, miten työntekijät kehittyvät. (Aaltio 2008, 57.) Delegoimalla voidaan siirtää toimivaltaa ja päätöksentekoa alemmalle organisaatiotasolle. Esimies siirtää delegoitavan asian suunnittelun, toteutuksen, keinojen valinnan ja valvonnan tehtäväksi toiselle. Myös riittävä ohjeistus tehtävän suorittamiseksi on välttämätöntä. Vastuu ei kuitenkaan siir-

ry delegoinnissa täysin pois johtajalta, vaan se voidaan jakaa työntekijän kanssa. Alaisen onnistuessa delegoidun asian hoidossa, tulisi hänen saada siitä ansaitsemansa kiitos. Jos alainen epäonnistuu, esimiehen tulisi toimia kypsästi ja ottaa asia ja vastuu osaksi itselleen. Tehtävien ja vastuun jako vähentää johdon ja suorituksen väliportaita, motivoi työntekijää itse tehtyjen päätösten avulla, antaa esimiehelle itselleen enemmän aikaa keskittyä tärkeisiin tehtäviin ja osoittaa työntekijöille luottamusta. (Nurmi 2000, 49–50.) Delegoimisen taitoa, kuten muitakin johtamisen osa-alueita, voidaan oppia ja samalla kehittyä tukemaan alaisten aloitteellisuutta ja itsejohtajuutta (Aaltio 2008, 60).

4.4 Kannustus ja palkitseminen

Yrityksellä on velvollisuus antaa korvaus työntekijöiden antamasta työpanoksesta. Palkitseminen merkitsee sekä palkkaa että muita taloudellisia etuuksia, joita työntekijälle annetaan korvaukseksi tehdystä työstä. (Viitala 2007, 138.) Sellaiset työsuoritukset, jotka ovat toivottuja ja tärkeitä yrityksen tavoitteiden ja valitun strategian kannalta, tulisi aina huomioida. (Viitala 2002, 270.) Esimiehen tulee huolehtia, että palkitseminen on vertailukelpoista toimialan palkkaukseen ja tasapuolista kaikkien työyhteisön jäsenten kesken (Aaltonen ym. 2004, 65). Palkitseminen on laaja kokonaisuus, johon kuuluu aineellisten palkkioiden lisäksi muun muassa palaute ja osallistumisen mahdollisuus (Hyppänen 2007, 131). Palkitsemisen kokonaisuutta esittää kuvio 8.



KUVIO 8. Palkitsemisen kokonaisuus (Hyppänen 2007, 131)

Mikäli työntekijä uskoo saavansa työstään hyvän palkkion, hän antaa työpanoksensa, ideansa ja osaamisensa organisaation käyttöön. Esimiestyön haasteena on sellaisen työympäristön, työtehtävien ja palkitsemisjärjestelmän luominen, että työntekijä kokee antamansa panoksen ja saamansa palkkion olevan tasapainossa keskenään. (Viitala 2002, 269.) Parhaimmillaan tunnustus on välitöntä, tilannekohtaista, oikeudenmukaista ja saajan arvostamaa (Rauramo 2008, 152). Palkitsemiskäytännön tulisi olla selkeää ja helposti tulkittavaa. Johdon ja henkilöstön välillä tulisikin käydä avointa keskustelua palkitsemismenettelyistä ja yrityksen odotuksista työntekijää kohtaan. Esimiehen ei tule ottaa näitä asioita itsestään selvinä, jotta henkilöstön ei tarvitse arvailla ja päätellä itse yrityksen strategian mukaisia palkitsemiskäytäntöjä. Jotta yritys voi toimia menestyksekkäästi ja saavuttaa päämääränsä, on johtotason huolehdittava tavoitteiden ja strategian esille tuomisesta ja niiden saavuttamisen näkyvästä palkitsemisesta. (Viitala 2002, 269.)

Esimiehen antama kiitos ja tunnustuksen antaminen ovat tärkeitä palkitsemis- ja kannustuskeinoja. Näitä sosiaalisia palkkioita ei voi mitata rahassa, mutta ne tuottavat mielihyvää ja motivaatiota työntekijälle. (Viitala 2007, 161.) Työntekijöitä voidaan kannustaa ja palkita hyvästä suoriutumisesta, kehittämisestä ja koko yhtiön menestyksestä. Tällöin kaikki hyötyvät, sillä henkilöstö saa työstään oikeudenmukaisen korvauksen, sekä työyhteisön ilmapiiri on myönteinen sekä kannustava omien taitojen näyttämiseen. (Rauramo 2008, 155.) Työntekijöiden itseluottamusta voidaan tukea myönteisellä huomiolla ja palautteella. Kannustusta saaneet henkilöt omaavat hyvän ammatillisen itseluottamuksen, jonka ansiosta he asettavat vaativampia tavoitteita, sitoutuvat niihin paremmin ja työskentelevät tehokkaammin ja luovemmin tavoitteiden saavuttamiseksi. Varsinkin työntekijöiden kohtaamissa vaikeissa tilanteissa esimiehen antama kannustus ja tuki ovat erittäin tärkeitä keinoja ratkaisemattomien ongelmien aiheuttaman kuormittavuuden ja työnteon heikentymisen ehkäisemiseksi. (Jalava & Matilainen 2010, 169.)

Palkitsemisen vaikutukset voivat olla sekä myönteisiä että kielteisiä ja lyhyt- tai pitkävaikutteisia. On erittäin tärkeää, että esimiehellä on tietoa palkitsemisen toimivuudesta, jotta hän voi hallita palkitsemisen kokonaisuuden. (Rantamäki ym. 2006, 31.) Hyvän esimiesosaamisen mukainen toimiva palkitsemiskäytäntö toteutuu, kun aihees-

ta puhutaan avoimesti, palkitsemista ja sen tunnuslukuja kehitetään yhdessä koko työyhteisön kanssa tavoitteiden mukaiseksi ja sen avulla kannustetaan parempiin suoriin (Hyppänen 2007, 145).

Johtotason ei tulisi vähätellä palkitsemisen merkitystä, sillä sen avulla voidaan saada aikaan paljon hyviä vaikutuksia, joita ovat esimerkiksi toiminnan ohjaaminen oikeaan suuntaan, yhteistyön lisääntyminen, valittamisen väheneminen, esimiestyön helpottuminen ja henkilöstön hyvinvoinnin paraneminen. (Rantamäki ym. 2006, 31.) Hyvin suunniteltu palkitseminen on eduksi koko yrityksen toiminnalle, sillä se parantaa organisaation kilpailukykyä, tuottavuutta ja työelämän laatua (Hyppänen 2007, 135). Hyvin toteutuneen palkitsemisen sekä reilun ja kunnioittavan kohtelun seurauksena työntekijät eivät koe olevansa vain organisaation koneistoa tai raaka-ainetta, vaan arvokkaita organisaation jäseniä. Tunnustusta saadessaan työntekijät ovat tyytyväisempiä työhönsä, stressaavat vähemmän, kokevat turvallisuuden tunnetta ja luottavat organisaatioon ja sen johtoon. (Leiviskä 2011, 135.)

4.5 Ryhmän ja yksilön johtaminen

Urheilusta puhuttaessa eri lajit voidaan jakaa kahteen ryhmään: yksilö- ja joukkuelajeihin. Tämä jako on voimassa myös työyhteisöissä. Johtajan tulisi tarkastella, tekevätkö yksilöt työtä koko tiimin eteen vai oman itsensä eteen. (Kamensky 2012, 38.) Esimiehen tulee mukauttaa toimintaansa ja käyttäytymistään sen mukaan, onko johtamisen kohteena ryhmä vai yksilö.

Ryhmän johtaminen

Ryhmässä työskentely on nykyisin välttämätöntä ja sille on vakiintunut vahva asema. Yhdessä työskennellessä jaetaan osaamista ja muodostetaan uusia ideoita. Synergiaksi kutsutaan tilannetta, jossa asiaa eri näkökulmista tarkkailevat henkilöt keksivät uusia ideoita ja ajatuksia paremmin kuin henkilö pystyisi yksin keksimään. Ryhmässä toimiminen ei välttämättä ratkaise ongelmia, mutta ryhmätilanteessa voidaan jakaa vastualueita ja päätäntäoikeuksia. Joskus yhdessä työskentelyä pidetään ajan tuhlaukseksi, mutta oikeastaan se on kuitenkin hyvä koordinoinnin ja ideoinnin instrumentti.

Kun halutaan onnistua ryhmätyössä, tulisi muistaa oikeanlaisen ryhmän, sääntöjen ja taidon merkitys. (Nurmi 2000, 70–71.)

Johtajan pyrkimyksenä on edistää ihmisten välisiä suhteita ja tavoitella yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Esimies tarvitsee johdettaviaan, sillä ilman heitä ideat, ajatukset ja suunnitelmat eivät toteutuisi. (Lämsä & Hautala 2008, 206.) Ryhmän johtamisessa on pyrittävä ymmärtämään ja hallitsemaan ryhmän rooleja, ihmisten tavoitteisiin sitoutumista, luottamusta ja parhaan tuloksen saavuttavia yhteistoiminnan muotoja. On tiedettävä, miten ryhmää johdetaan kohti tavoitteiden saavuttamista ja miten ryhmän toimintaa ylläpidetään. Ryhmätoiminnan onnistumisen avaintekijöitä ovat ryhmän suoritus ja kehittyminen. Johtajan vastuulla on varmistaa, että työt saadaan valmiiksi. Tiimi voi kehittyä, mikäli esimies pyrkii parantamaan ilmapiiriä, ottaa huomioon erilaiset työyhteisön jäsenet ja ratkoo ristiriidat. (Lämsä & Hautala 2008, 214–215.)

Yhteinen päämäärä on keskeisin edellytys ryhmän olemassaololle, sillä se antaa työnteolle merkityksen ja auttaa yksilöitä sitoutumaan ryhmään (Juuti 2006, 121). Esimiehen on saatava ryhmä puhaltamaan yhteen hiileen, jotta pystytään saavuttamaan yhteiset tavoitteet. Toiminnan tuloksia ei tule liialti korostaa, jottei yhteinen tulevaisuuden visio ja ryhmän toiminnan tarkoitus unohtuisi. (Jabe 2006, 65.) Johtajan tehtäviä ovat ryhmän jäsenten parhaimpien puolien esille saaminen ja heidän onnistumisensa organisointi. (Juuti 2006, 162). Hyvä johtaja ei asetu itse selkeästi korkeammalle kuin muut työntekijät. Sisäisiä valtataisteluja voi välttää jättäytymällä itse hieman takalalle, jotta ryhmän jäsenet voivat käyttää mahdollisuutta riskien ottamiseen ja oman panoksen esille tuomiseen. Esimies ei saa kuitenkaan piiloutua ja unohtaa ohjaajan rooliaan. (Jabe 2006, 64.)

Yksilön johtaminen

Vaikka työ on vain yksi osa työntekijän elämää, johtotaso sulkee usein henkilökohtaisen elämän työpaikan ulkopuolelle. Esimiehen tulisi kuitenkin kiinnittää huomiota työntekijään kokonaisena persoonana, jotta suhde heidän välillään ei olisi liian pinnallinen. Kaikkia yksityiselämän tapahtumia ei tarvitse käydä läpi alaisen kanssa, mutta on tärkeää ottaa huomioon työntekijän käyttäytymisen taustalla vaikuttavat asiat. (Vii-

tala 2002, 164.) Johtavassa asemassa toimiminen edellyttää taitoa asettua toisen asemaan ja näin ymmärtää sekä kunnioittaa erilaisia toimintatapoja. Hyvä esimies tiedostaa erilaisten yksilökohtaisten näkemysten taustat. On osattava päätellä, miten erilaisten ihmisten kanssa toimitaan ja miten saadaan heidät motivoituneiksi. Motivointi vaatii taitoa. On tärkeää valita kohdehenkilöä ajatellen oikeat sanat ja niiden vaikutus tulisi olla välitön. (Jabe 2006, 39–41.)

Esimiehen olisi tärkeää tunnistaa ja tukea yksilön erilaiset, ainutlaatuiset ja poikkeukselliset piirteet. Tämä henkilökohtainen huomiointi motivoi henkilöä ottamaan vastuuta vahvuusalueillaan. (Jalava & Matilainen 2010, 169.) Työntekijää on kuunneltava ja osattava mukauttaa omat sanat korostamaan juuri häntä motivoiviin seikkoihin. (Jabe 2006, 44). Jokainen työyhteisön jäsen on avuksi yrityksen perustehtävän suorittamisessa ja strategioiden onnistumisessa. Yksittäisen työntekijän osaaminen on perustalla, miten hän onnistuu ja kehittyy omassa työssään. (Viitala 2007, 178.) Johtajan tehtävänä on hyödyntää työskentelyssä myös yksilöiden omia, henkilökohtaisia päämääriä (Juuti 2006, 162).

4.6 Muutoksen johtaminen

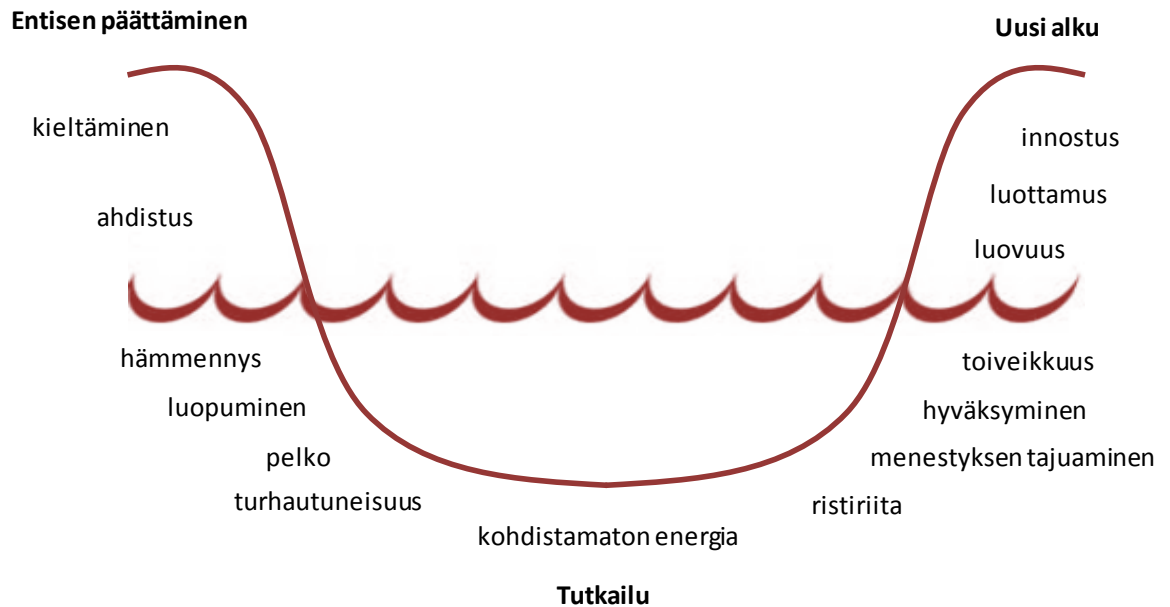
Organisaatioiden on kehityttävä ja muutettava toimintatapojaan, jotta ne voivat menestyä (Hyppänen 2007, 218). Oman alan seuraaminen, strategioiden kehittäminen, suunnan näyttäminen ja varsinkin sen muuttaminen ovat johtoportaan tehtäviä (Luukkala 2011, 179). Muutokset ovat välttämättömiä yritystoimintaa harjoittaessa ja niitä kohdatessa on toimittava aina järjestelmällisesti. Muutos saattaa johtua monista erisistä, joista esimerkkeinä ovat yrityksen heikko menestys, teknologia ja lainsäädäntö, trendit, asiakkaiden odotukset ja poliittiset muutokset. Muutoksen johtaminen tulisi ymmärtää kokonaisvaltaisena osana jokapäiväistä toimintaa, eikä vain ajoittain toteutuvana prosessina. (Aarnikoivu 2008, 163–164.)

Esimies on muutosten varmistaja ja toteuttaja. Hänen tehtävänä on luoda edellytyksiä johdon tekemille päätöksille ja huolehtia muutosten toteutuksen onnistumisesta. Muutosten keskellä on tärkeää, että esimies on läsnä ja tavoitettavissa. Johtajilta odotetaan myös kärsivällisyyttä, tukea, ohjausta ja motivointia, jotta henkilöstö saadaan vakuutettua muutoksen hyödyistä. (Hyppänen 2007, 231–232.) Esimiehen on osattava

antaa alaisilleen oikeanlaiset vastaukset ja vakuuttaa heidät muutoksista. Työntekijät eivät tule usein ajatelleeksi, että muutokset koskevat myös esimiestä. Alaisten tukemisen lisäksi on myös hänen itse osattava sietää epätietoisuutta muutokseen liittyen. Muutoksen johtaminen vaatii sitoutumista tavoitteisiin ja siihen liittyviin yhteisiin strategioihin. (Järvinen 2009, 135.) On tärkeää, että hän hoitaa esimiestehtävänsä muutoksissa loppuun asti ja tilanteen vaatimalla tavalla (Hyppänen 2007, 233).

Muutoksen johtaminen on jaettavissa neljään eri vaiheeseen: valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. Valmisteluvaiheessa muutos määritellään ja pohditaan sen vaikutusta. Tällöin tulisi myös miettiä organisaation lähtötilanne, riskit, muutoksen visio, perusteet ja konkreettiset tavoitteet. Valmisteluvaiheessa pyritään vastaamaan kysymyksiin miksi, miten ja mitä? Suunnitteluvaiheessa organisaatiossa siirrytään toteutukseen ja suunnitellaan muutokset ja keinot siihen. Henkilöstön tulisi tässä vaiheessa osallistua suunnitteluun tunteakseen sitoutuvansa muutokseen. Nopeus on tässä vaiheessa merkittävä seikka, koska sillä saadaan lisää aikaa mahdollisesti myöhemmin esiintyviä ongelmia varten. Seuraavaksi esimies antaa määräyksen siirtyä toteutusvaiheeseen. Mikäli perusta on laadittu huolellisesti, tämän vaiheen pitäisi sujua moitteettomasti. Kun muutoksen hyödyt ovat näkyvissä, ollaan sen viimeisessä vaiheessa eli vakiinnuttamisessa. (Aarnikoivu 2008, 164–165.) Tässä vaiheessa tilanne vakiintuu ja muutoksesta on tullut rutiinikäytäntö (Luukkala 2011, 180–181).

Jos muutos lakkaa etenemästä tai kokonaan epäonnistuu, todetaan usein syylliseksi muutosvastarinta. Muutosvastarintaa esiintyy organisaatioissa jollakin tavalla aina, kun ollaan tekemisissä suurten muutosten kanssa. (Aarnikoivu 2008, 165–166.) Vaikka muutokset ovat usein väistämättömiä, ovat ne henkilöstölle vaikea hyväksyä (Järvinen 2009, 134). Esimiehen onkin erittäin tärkeää tiedostaa se, että muutokset herättävät vahvoja tunteita työntekijöiden keskuudessa (Hyppänen 2007, 219). Muutosvastarinta on ihmiselle luonnollista. Hyvin usein ihmiset eivät vastusta muutosta itseään, vaan sen toteutustapaa ja muutoksen kohteena olemista. Tunteet muutoksen aikana voivat vaihdella hyvin paljon, sillä uuteen muutokseen tutustutaan vaiheittain tunnistellen ja arvioiden. Esimiehen tulisikin varautua muutoksen synnyttämiin tunteisiin ja vaiheisiin, jotta muutos voi toteutua menestyksekkäästi. (Hyppänen 2007, 228.) Kuviossa 9 on kuvattu tunteiden etenemistä muutostilanteessa.



KUVIO 9. Tunteet muutosprosessissa (Hyppänen 2007, 229)

Esimiehen tulee ymmärtää, mistä muutoksissa on kyse, miten henkilöstö reagoi niihin ja kuinka työntekijät saadaan suhtautumaan myönteisesti uusiin toimintatapoihin, jotta välttyttäisiin muutosvastarinnalta (Hyppänen 2007, 226). Vastarintaan liitetään usein negatiivisia mielipiteitä ja monesti johtoporras pitää alaisia muutoksen estäjinä. Tämä ajattelutapa on kuitenkin huono, sillä muutosvastarinta sisältää erilaisia mahdollisuuksia, mikäli se käsitellään oikealla tavalla. Vastarinta voi estää virheiden syntymistä ja antaa uusia näkemyksiä, jotta lopputulos olisi onnistunut. (Aarnikoivu 2008, 166.)

5 TYÖTYYTYVÄISYYS OSUUSKAUPPA SUUR-SAVON S-MARKETEISSA

Opinnäytetyömme lähtökohtana on Osuuskauppa Suur-Savon S-marketien työtyytyväisyyteen syventyminen. Toimeksiantajamme teettää joka vuosi työtyytyväisyystutkimuksen, jonka pohjalta tutkimme ongelmakohtia ja teemme oman haastattelututkimuksemme. Tässä luvussa esittelemme toimeksiantajamme ja heidän teettämässään tutkimuksessa selvitetyn työtyytyväisyyden nykytilan. Tarkkoja tietoja, lukuja ja kaavioita emme voi paljastaa toimeksiantajamme teettämän tutkimuksen tuloksista, mutta kerromme yleisellä tasolla työtyytyväisyyden tilaa ja siinä esille tulleita osa-alueita, joihin keskitymme omassa tutkimuksessamme.

5.1 Osuuskauppa Suur-Savon ja S-marketin esittely

Osuuskauppa Suur-Savo on S-ryhmän alainen itsenäinen alueosuuskauppa, joka toimii Etelä-Savossa kahdentoista kunnan alueella. Toimialue kattaa Mikkelin, Pieksämäen ja Savonlinnan alueet. Toiminta perustuu asiakasomistajuuteen ja 76 % eli yli 60 000 alueen talouksista on asiakasomistajia. Toimialana ovat päivittäis- ja erikoistavara-kauppa, huoltoasemat, autokauppa, matkailu, ravintolat ja pankkitoiminta. Yritys on suuri: liikevaihto vuonna 2011 oli 324,3 milj. euroa ja henkilökunnan määrä 1161. Osuuskauppa Suur-Savon toimitusjohtaja on Heikki Hämäläinen. (S-kanava 2013.)

S-market on suomalainen marketketju, joka tarjoaa laajan valikoiman päivittäistavaroita ja pienessä mittakaavassa myös käyttötavaroita. S-market pyrkii siihen, että se on valikoimajohtaja, eli se vastaa alueensa kysyntään muokkaamalla valikoimaansa sen mukaisesti. Se pyrkii olemaan saavutettavuudeltaan helpoin ostopaikka ja tarjoamaan myös parasta palvelua asiakkailleen aukioloaikojen, hyllysaatavuuden ja valintapalveluiden osalta. Ketjun tavoitteena on olla hintajohtaja jatkuvasti pysyvästi edullisten hintojen avulla ja ketjun asiakaslupaus onkin olla enemmän kuin edullinen. S-marketeilla on valikoimissaan myös omia tuotemerkkejä, joita ovat esimerkiksi Rainbow, Daily ja X-tra. Etelä-Savon alueella toimii yhteensä 16 S-market -yksikköä. (S-kanava 2013.)

Keskitymme työssämme henkilökunnan työtyytyväisyyteen Osuus-kauppa Suur-Savon Mikkelin alueen S-marketien eli Mikkelin, Rantakylän, Peitsarin ja Urpolan yksiköihin. S-market Mikkeli toimii aivan kaupungin keskustassa ja muut toimipaikat sijaitsevat lähiöalueilla. Keskustan toimipaikka on ollut toiminnassa jo vuosia, mutta siellä on tapahtunut suuria muutoksia esimerkiksi toimitilojen ja henkilöstön suhteen. Rantakylän ja Peitsarin toimipaikat ovat toimineet nykyisellään melko muuttumattomina jo vuosia. S-market Urpola on toimipaikoista uusin ja ollut toiminnassa vain noin kaksi vuotta. (Nieminen 2013.)

Jokaisessa yksikössä työntekijöitä on noin 10–25 ja he toimivat myyjän tehtävissä joko osastolla tai kassalla. Osalla työntekijöistä on myymälässä hallittavanaan oma vastuualueensa, jonka päivittäisestä toiminnasta he ovat vastuussa. Jokaisella toimi-

paikalla on yksi esimies, joka vastaa yksikön tuloksellisesta toiminnasta ja henkilöstön työskentelystä. (Nieminen 2013.)

5.2 Työtyytyväisyyden nykyinen tilanne

Osuuskauppa Suur-Savon S-marketeissa toteutetaan vuosittain kattava työtyytyväisyyskysely. Tarkoituksena on selvittää työtyytyväisyyden tilaa eri toimipaikoissa ja saada esille kehittämiskohteita, joihin voidaan keskittyä seuraavana vuonna. Kyselyn perusteella tulokset on jaoteltu eri osa-alueisiin kuten työmotivaatioon, viestintään ja osallistamiseen, toimintakulttuuriin ja työskentelyedellytyksiin. Tutkimuksen tulokset käydään läpi toimipaikoissa yhteisessä palaverissa ja keskustellaan esille tulleista seikoista. Toimipaikan jäsenet pohtivat yhdessä tuloksia, ilmiöiden syitä ja kehittämiskohteita. Palaverissa laaditaan tulosten ja keskustelun pohjalta suunnitelma ja tavoitteet seuraavalle vuodelle, jotta mahdolliset ongelmat voidaan ratkaista ja edetä kohti parempaa työtyytyväisyyden tilaa. Perehdyimme vuosien 2011–2013 työtyytyväisyystutkimuksen tuloksiin, joiden pohjalta lähestymme omaa tutkimustamme.

Vuonna 2011 työtyytyväisyyden tila on yleisesti ottaen ollut hyvä. Tulosten yhteenvedossa käy ilmi, että jotkin kyselyn osa-alueet ovat kaikissa toimipaikoissa hieman alemmalla tasolla. Näitä ovat työn hallintaan, motivaatioon, viestintään ja osallistamiseen sekä tehokkuuteen ja joustavuuteen liittyvät seikat. Tarkemmin määriteltynä yksittäisinä kehittämiskohteina tuloksissa tulevat esille tietoisuus työhön liittyvistä odotuksista, yrityksen yhteisten päämäärien ja arvojen hyväksyminen sekä tunne työn hyödyllisyydestä, haastavuudesta ja mielenkiinnosta. (Corporate Spirit Oy 2012.)

Myös vuonna 2012 työtyytyväisyys on ollut hyvä, mutta hieman alemmalla tasolla kuin edeltävänä vuonna. Tuloksista tulee ilmi, että hieman heikommalla tasolla esille tulevia osa-alueita useimmissa toimipaikoissa ovat työmotivaatio, viestintä ja osallistaminen, toiminnan tehokkuus ja joustaminen sekä esimiestyö ja johtaminen. Tarkempina kehittämiskohteina korostuivat yksikön osaamisen jakamisen aktiivisuus, menetelytapojen joustava muuttaminen sekä kokemukset oman työn tärkeydestä, haastavuudesta, hyödyllisyydestä ja mielenkiinnosta. (Corporate Spirit Oy 2013a.)

Uusimmat eli vuoden 2013 työtyytyväisyystutkimuksen tulosten mukaan työtyytyväisyys on hienoisesti parantunut edeltävään vuoteen 2012 verrattuna eli hyvällä tasolla edelleen. Työtyytyväisyyden osa-alueista kehittämistä kaipaavia teemoja ovat työmotivaatio, työskentelyedellytykset, johtamiskulttuuri, toimintakulttuuri sekä viestintä ja osallistaminen. Tarkempina kehittämiskohteina tulosten perusteella ovat itsenäisen päätöksenteon mahdollisuudet, työn haastavuus- ja mielenkiinto, tunne työpanoksen tärkeydestä ja yhteishenki yksiköissä. (Corporate Spirit Oy 2013b.)

Yleisesti ottaen vuosittaisen työtyytyväisyystutkimusten tulosten mukaan työtyytyväisyys Mikkelin alueen S-marketeissa on ollut vähintään hyvä. Opinnäytetyömme tarkoituksena on edistää työtyytyväisyyttä entisestään syventymällä näihin tuloksiin etsimällä kehittämiskohteita, joihin itse pureudumme tutkimuksessamme. Vertailtuamme eri vuosien ongelmakohtia korostuivat päällimmäisinä työmotivaatio, yhteishenki, viestintä ja osallistaminen, toiminnan tehokkuus sekä tunne työn tärkeydestä, haastavuudesta ja mielenkiinnosta.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käsittelemme tutkimukseemme liittyvää teoriaa tutkimusmenetelmiin ja aineistoon liittyen. Kerromme myös oman tutkimuksemme toteutuksen ja tarkoituksen. Haastattelututkimuksemme avulla selvitämme Osuuskauppa Suur-Savon S-marketien työtyytyväisyyttä, työmotivaatiota ja esimiestyötä. Tarkoituksena oli saada selville työntekijöiden ajatuksia ja kehittämiskohteita työtyytyväisyyden ja työmotivaation parantamiseksi.

6.1 Tutkimusmenetelmät

Yksinkertaisimmillaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus voidaan käsittää yksinkertaisen aineiston muodon kuvaukseksi (Eskola & Suoranta 2005, 13). Se painottaa numeraalisen tiedon sijaan mielipiteitä sekä niiden syitä ja seurauksia. Johtopäätökset tehdään moniulotteisesta aineistosta usein haastattelun tai kertomusten pohjalta. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin mitä, miksi ja kuinka, eli se on luonteeltaan kuvaileva, diagnosoiva, arvioiva ja luova tutkimusote. (Taloustutkimus 2013.) Kvalitatiivisessa pyritään kuvaamaan jotain tapahtumaa, ymmärtämään toimin-

taa tai antaa tulkinta tietystä ilmiöstä, eikä tilastollinen yleistettävyyys ole niin tärkeällä sijalla. Aineiston koon määrittämiseksi ei ole tiettyjä sääntöjä, eikä sillä ole merkittävää vaikutusta tai merkitystä tutkimusongelman selvittämisen kannalta. (Eskola & Suoranta 2005, 61–62.)

Usein laadullinen ja määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus asetetaan toistensa vastakohdiksi, vaikka niillä on paljon yhteistä. Molemmissa pitää esimerkiksi varmistaa, että havainnot voidaan toistaa tutkijasta riippumatta, ja esitetyt tulokset ovat perusteltuja. (Koskinen ym. 2005, 30.) Kvalitatiivinen tutkimus voidaankin toteuttaa joko itsenäisesti tai kvantitatiivisen tutkimuksen kanssa. Kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan syventää kvantitatiivisessa mittauksessa saatuja tuloksia. (Taloustutkimus 2013.) Tällöin kvalitatiivinen tieto voi esimerkiksi auttaa ymmärtämään tilastollisten seikkojen syitä (Koskinen ym. 2005, 24).

Case- eli tapaustutkimus on yleisimpiä laadullisen tutkimuksen lähestymistapoja liike-elämän alalla (Koskinen ym. 2005, 155). Tapaustutkimus voidaan määritellä empiiriseksi tutkimukseksi, jossa tulkittava ilmiö tapahtuu todellisuudessa. Tapaustutkimuksissa keskitytään yleensä nimenomaan yhteen tai enintään muutamaaan tapaukseen. (Eskola & Suoranta 2005, 65.) Tapaus eli tutkimuksen kohde voi olla yritys, sen osa tai toiminnallinen prosessi (Koskinen ym. 2005, 154). Kohde voidaan valita korostamalla esimerkiksi tyypillisyyttä ja edustavuutta, tai poikkeuksellisuutta opettavan tapauksen aikaansaamiseksi (Eskola & Suoranta 2005, 65). Tapaustutkimukset ovat uusien olettamuksien ja ajatusten lähde, ja niiden avulla voidaan testata ja vertailla vakiintuneita käsityksiä ja teorioita. Aineiston keruuta määrää tutkimusongelma, teoriapohja ja huolellisuus. Aineistonkeruumenetelmän valitsemisessa on erityisen tärkeää, että valittu menetelmä on mahdollisimman tarkoituksenmukainen. (Koskinen ym. 2005, 155–157.)

Osuuskauppa Suur-Savon S-marketien työntekijöille teetetään vuosittain kyselytutkimus työtyytyväisyyttä koskien. Tutkimuksessa selvitetään kattavasti erilaisia työtyytyväisyyden osa-alueita, joista esimerkkeinä ovat työntekijöiden ja esimiesten välinen kommunikaatio, työvälineiden asianmukainen kunto ja toimipaikkojen yhteistyö. Vertailimme kolmen viimeisimmän vuoden kyselytuloksia (2011–2013) ja teimme niiden pohjalta johtopäätöksiä koskien työtyytyväisyyden tilaa ja mahdollisia muutoksia.

Poimimme tuloksista ilmenevät ongelmakohdat, joihin keskityimme tarkemmin työntekijöitä ja esimiehiä haastattellessa. Toteutimme 16.1.2014 ja 27.1.2014 laadullisen haastattelututkimuksen, jolla saimme esille työntekijöiden rehellisiä mielipiteitä ja kokemuksia työtyytyväisyydestä. Teimme siis itse kvalitatiivisen tutkimusosan Osuuskauppa Suur-Savon S-marketeja koskevan vuosittaisen kvantitatiivisen tutkimuksen pohjalta. Haastattelun avulla saimme tarkempaa laadullista tietoa tehtyyn kvantitatiiviseen kyselytutkimukseen verrattuna.

6.2 Tutkimusaineisto

Laadullinen tutkimus keskittyy usein varsin pieneen tutkittavien määrään ja niihin keskitytään perusteellisesti. Toisin kuin usein kvantitatiivisessa tutkimuksessa, tieteellisyys kriteerinä ei olekaan määrä, vaan laatu. (Eskola & Suoranta 2005, 18.) Laadullisen tutkimuksen aineisto on pelkistetyimmillään tekstiä, joka on voinut syntyä tutkijasta riippuen tai riippumatta. Aineistonhankintatapana voi olla esimerkiksi haastattelu, havainnointi, päiväkirjat, kirjeet tai yleisönosastokirjoitukset. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma elää usein hankkeen mukana. Tutkimuksen vaiheet sulautuvat usein yhteen, ja koko hankkeen yksityiskohtia ja vaiheita voidaan joutua tarkastelemaan useinkin aineistonkeruun edetessä. (Eskola & Suoranta 2005, 15–16.)

Aineiston tehtävänä on toimia tutkijan apuna tutkimusongelman käsitteellisen ymmärryksen rakentamiseen. Tutkijan on pyrittävä rakentamaan aineiston pohjalta teoreettisesti kestäviä näkökulmia. (Eskola & Suoranta 2005, 62.) Laadullista aineistoa on periaatteessa loputtomasti, sillä aihetta voidaan aina syventää jatkokysymyksillä. Onkin tärkeää osata rajata aineistoa oikein. Tutkijan kannattaakin aluksi lähteä liikkeelle melko pienestä aineistosta, johon syvennyy tarkasti. Tällöin ydinaineistosta saadaan eheä tulkinta, ja vasta tarvittaessa aineistoa voidaan kerätä lisää. (Eskola & Suoranta 2005, 64.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston keräysvaiheessa kenttätö tai haastattelut ovat usein erityinen tapa päästä lähelle tutkittavia. Tällöin pyritään tavoittamaan tutkittavien oma näkökulma, jotta tutkittava ilmiö saadaan ikuistettua sellaisena kuin se on. (Eskola & Suoranta 2005, 16.) Haastattelututkimukset voidaan jakaa kolmeen eri

tyyppiin. Ensimmäisessä niistä, strukturoidussa haastattelussa, tutkija määrää tarkasti kysymykset ja niiden järjestyksen, sekä saattaa myös antaa haastateltavalle vastausvaihtoehdot. Puolistrukturoitu eli teemahaastattelu on vapaampi haastattelun muoto. Tutkija on laatinut tietyt kysymykset, mutta niistä voidaan poiketa ja haastateltava voi vastata vapaasti, ilman tiettyjä vastausvaihtoehtoja. Kolmas haastattelumuoto on syvähaastattelu, joka on kaikkein vapaamuotoisin. Tutkija vain johdattelee haastateltavan tietyn aihealueen piiriin. Tällöin haastateltava voi omin sanoin kertoa aiheesta ja määrätä näin haastattelun kulun, kun taas tutkija keskittyy lähinnä tarkkailuun ja ymmärtämiseen. (Koskinen ym. 2005, 104.)

Haastattelun analyysia aloitettaessa käsissä oleva aineisto voi tuntua ensin sekavalta ja vieraalta. Onkin pidettävä mielessä, että haastateltavien vastaukset eivät suoraan vastaa alussa muodostettuihin tutkimusongelmiin, vaan ne on osattava analyysin avulla muodostaa saumattomaksi kokonaisuudeksi. (Ruusuvuori ym. 2010, 9.) Haastatteluiden analysointiin siirtyminen voi olla suuri kynnyks, ja tämän vuoksi olisikin hyvä aloittaa sekä aineiston keruu, siihen tutustuminen, että alustavien analyysien tekeminen samaan aikaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen luonteen vuoksi aineiston keruu ja käsittely ovat hyvin tiiviisti kiinni toisissaan. (Ruusuvuori ym. 2010, 11.)

Tutkimuksen vaiheista ensimmäinen on tutkimusongelman asettaminen ja kysymysten tarkentaminen. Tämän jälkeen valitaan aineiston keruutapa ja kerätään sen avulla aineisto, johon tutustutaan kolmannessa vaiheessa, ja jota järjestetään sekä rajataan. Sitten luokitellaan aineisto ja pyritään löytämään teemoja ja ilmiöitä. Näiden vaiheiden jälkeen toteutuu itse analyysi, sekä ilmiöiden ja teemojen vertailu ja tulkintasäännön muodostaminen. Analysoinnin jälkeen kootaan tulokset, sekä tulkitaan ja koetellaan niitä. Viimeisimmässä vaiheessa tehdään teoreettinen dialogi, hahmotellaan uudeksi tiettyjä seikkoja, mietitään käytännön vaikutuksia ja jatkotutkimustarpeita. Vaikka nämä vaiheet on teoriassa jaoteltu selkeästi omiksi vaiheikseen, käytännössä ne tapahtuvat jonkin verran lomittain koko analysoinnin aikana. (Ruusuvuori 2010, 11–12.)

Haastattelimme kolmea myyjää sekä heidän esimiestään neljässä eri toimipaikassa (Urpola, Mikkelin keskusta, Rantakylä ja Peitsari) Mikkelin alueella eli haastateltavia oli yhteensä kuusitoista. Haastateltavien valinta tapahtui toimipaikoissa esimiehen

esittämänä ja perustui vapaaehtoisuuteen. Haastattelumme oli puolistrukturoitu eli teemahaastattelu ja muodostimme kysymykset jo tehdyssä kyselytutkimuksessa esille tulleiden ongelmakohtien pohjalta. Pyrimme laatimaan haastattelun niin, että pääsisimme selvittämään työtyytyväisyyden tilaa syvällisesti pienen pintaraapaisun sijaan. Muodostimme 13 etukäteen valmiiksi tarkoin valittua kysymystä, mutta toimimme kuitenkin niin, että haastattelun edetessä pystyimme esittämään syventäviä ja tilanteen mukaan muodostettuja lisäkysymyksiä. Näin saimme esille näkökulmia, joita emme ole etukäteen tulleet itse ajatelleeksi organisaation ulkopuolisina. Lajittelimme kysymykset opinnäytetyömme teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltyjen aihealueiden mukaan. Haastattelukysymykset ovat liitteessä 1.

Teimme haastattelut toimipaikoissa ja haastattelimme henkilöitä yksi kerrallaan rauhallisessa tilassa. Pyrimme haastattelun alussa luomaan rennon ja rauhallisen tunnelman, jotta haastateltavat voivat vapautuneesti kertoa mielipiteensä ja tietonsa. Kerroimme jokaiselle haastateltavalle ensin yleistä tietoa opinnäytetyöstämme ja haastattelun tarkoituksesta. Käytimme haastattelussa ääninauhuria, jotta voimme muistiinpanojen kirjoituksen sijaan keskittyä vain haastateltavaan ja mahdollisten lisäkysymysten esittämiseen. Nauhuria käytettäessä oli myös mahdollista kiinnittää huomiota erilaisiin seikkoihin, kuten äänensävyyn, puhetyyliin, epävarmuuteen, suruun ja iloon, joita emme pystyisi havaitsemaan muistiinpanojen avulla. Kysyimme haastateltavilta lupaa nauhurin käyttöön, johon kaikki kuitenkin suostuivat. Mikäli joku ei olisi halunnut haastattelua nauhoitettavan, olisimme kirjoittaneet muistiinpanoja nauhoituksen sijaan.

Haastattelun toteutuksen jälkeen perehdyimme vastauksiin kuunnellen ääninauhuriin tallentamamme haastattelut uudelleen ja litteroimme ne. Litterointi tapahtui siten, että kirjasimme vastaukset ylös yksinkertaistettuina muistiinpanoina. Kokosimme vastaukset toimipaikoittain ja teemoittain eriteltynä. Muodostimme tuloksista yhteenvetoja ja erilaisia päätelmiä. Tarkoituksena oli siis selvittää, onko vuosien mittaan työtyytyväisyyttä kohennettu ja miten parannusta täytyisi tapahtua, jotta työtyytyväisyys paranisi eri toimipaikoilla entisestään. Tulosten avulla näimme kehittämiskohteet ja mahdolliset ongelmat ja niiden perusteella saimme laadittua Osuuskauppa Suur-Savolle toimipaikoittain konkreettisia ehdotuksia S-marketien työtyytyväisyyden kehittämiseksi.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa kerromme tekemämme puolistrukturoidun teemahaastattelun tulokset. Olemme jaotelleet tulokset toimipaikoittain. Toimeksiantajan toivomuksesta emme kuitenkaan paljasta toimipaikkojen nimiä. Kysymykset laadimme teemoittain, joiden mukaan puramme myös tulokset. Ensimmäin kerromme tulokset työtyytyväisyyteen, sitten työmotivaatioon, johtamiseen ja viimeiseksi vuosittaiseen työtyytyväisyystutkimukseen liittyen.

7.1 Toimipaikka A

Toimipaikka A:ssa työskentelee noin 25 henkilöä. Haastateltavina oli yhteensä neljä henkilöä, joista kolme toimii myyjän ja yksi esimiehen tehtävissä. Haastateltavien valinta tapahtui esimiehen toimesta ja sattumanvaraisesti vapaaehtoisuuteen perustuen.

Työtyytyväisyys

Toimipaikassa yleinen ilmapiiri ja yhteishenki on koettu melko hyväksi. Parannusta on tapahtunut parin viime vuoden aikana ja toimintatavat ovat selkeytyneet. Ajan myötä työntekijät ovat oppineet tuntemaan toisensa entistä paremmin. Haastattelussa kävi ilmi, että toimipaikalla pitäisi tietää ja ymmärtää toisten työtehtävät paremmin, jotta turhautumista toisen ajankäyttöä kohtaan voitaisiin välttää. Haastateltavat kertoivat, että ilmapiiriä parantavia illanviettoja on järjestetty tarpeeksi. Toisinaan toimipaikalla on havaittu pieniä näkemyseroja, mutta erimielisyydet on saatu aina käsiteltyä. Työntunteja on kiristetty, joka on voinut vaikuttaa negatiivisesti työilmapiiriin.

Sisäinen viestintä on toiminut yleisesti ottaen hyvin. Kehuja sai erityisesti käyttöön otettu viestivihko, jonka avulla aamu- ja iltavuorolaiset ovat voineet viestiä ajankohtaisista tapahtumista. Johdolta tulleet viestit tulevat toisinaan turhan hitaasti, mutta parannusta on tämän osalta tapahtunut. Toimipaikalla koettiin, että tieto tulevista kampanjoista ja tarjouksista saadaan toisinaan liian myöhään. Eräs haastateltavista mainitsi myös, että palaverimuistiot ovat olleet liian lyhyitä ja niitä tulisi selkeyttää, jotta poissaolijat tietäisivät enemmän käsitellyistä asioista.

Henkinen ja fyysinen kuormitus on haastateltavilla ollut kohtuullista. Niin esimieheltä kuin myös työntekijältä itseltään tulee joskus paineita tehtävissä onnistumisen osalta. Kiire ja aikataulutus erityisesti sesonkien aikaan tuottavat eniten henkistä kuormitusta työntekoon. Haastateltavat kertoivat, että työ on hyvin fyysistä. Fyysistä kuormitusta lisää se, että työntekijöitä ei koeta olevan riittävästi, ja näin ollen jokaisella on hoidettavanaan iso työmäärä. Muista työntekijöistä on tällaisissa tilanteissa kuitenkin suuri apu. Eräs haastateltavistamme kertoi, että kuormitusta helpottaa se, että työyhteisössä erehtyminen on sallittua. Erehtymisistä tulisi kuitenkin hänen mukaansa aina oppia. Tietojärjestelmien kehittyminen esimerkiksi tilausten tekemisessä on vähentänyt koettua kuormitusta.

Työmotivaatio

Eräs haastateltava kertoi, että työmotivaation kehittämisessä auttaisi se, että esimieheltä tulisi ajoissa tieto työvuoroista ja mahdollisista vapaista. Hänen mukaansa tulisi muistaa myös elämä työn ulkopuolella ja joustoa tulisi työvuorojen osalta tapahtua puolin ja toisin. Yksi vastaajista koki samojen työtehtävien laskevan motivaatiota, kun taas toinen kertoi säännöllisen työn motivoivan häntä. Koettiin myös, että motivaation kehittämiseen on vaikuttanut työntekijöiden vähyys. Erityisesti kampanjoiden aikaan työvoimaa tulisi olla enemmän, jolloin ei tarvitsisi miettiä, saadaanko työt tehdyksi.

Monen mielestä työssä koettua iloa ja mielenkiintoa ovat vähentäneet yleensä vain yksityiselämään liittyvät seikat. Asiakkaiden purkama negatiivisuus aiheuttaa sen, että työntekijä purkaa tätä huonoa mieltä edelleen työtovereilleen. Työn iloa ja mielenkiintoa on vähentänyt myös kiire ja se, että työtä ei aina ehdi tekemään niin hyvin kuin haluaisi. Yhden vastaajan mielestä henkilökohtainen elämä tulisi jättää työn ulkopuolelle.

Useimmat vastaajista kokivat, että työn haastavuutta ja mielenkiintoa voisi lisätä uudet tehtävät ja vaihteleva työ. Tässä yhteydessä eräs haastateltava mainitsi positiivisena asiana myös työnkierron. Lisäksi tarjoukset ja muut kampanjat tuovat vaihtelua normaaliin työpäivään. Osa koki olevansa tyytyväinen nykyisiin työtehtäviinsä ja he eivät kaivanneet lisää haasteita työhönsä.

Tiimityön parannusta toimipaikassa on pohdittu paljon ja sitä työstetään edelleen. Tiimityötä voitaisiin erään vastaajan mukaan parantaa sillä, että tehtävät asetettaisiin tärkeysjärjestykseen ja näin katsottaisiin koko marketin yhteistä etua. Tiimityötä edistää se, että toimipaikassa autetaan tarvittaessa toinen toistaan. Muina työntekoa vähentävinä tekijöinä mainittiin aikaa vievä jätehuolto, mutta asia on kuitenkin parantunut huomattavasti lähiaikoina. Työtuntien vähentämisen mukana tuoma kiire ja kuormitus koettiin työn tehokkuutta jarruttavina tekijöinä.

Johtaminen

Palkitseminen on vastaajien mukaan kehittynyt vuosin varrella paljon. Tulospalkkio on ollut toimiva ja selkeä, mutta erään vastaajan mukaan sen kriteereitä tulisi kuitenkin tarkistaa. Henkilökohtainen työvuosista palkitseminen palkallisten vapaiden muodossa sai kehuja. Useampi vastaaja ei kokenut tarvitsevänsä nykyistä enempää sanallista palkitsemista lähimmältä esimieheltään. Tuli kuitenkin esille, että ylemmältä taholta toivottaisiin kiitosta. Eräs henkilö toivoi pieniä palkintoja esimerkiksi hyvin menneestä kuukaudesta. Tämä palkkio voisi hänen mukaansa olla vaikka kakkukahvit kirjallisesti esitettyjen kehuja sijaan.

Muutokset toimipaikalla on toteutettu yleisesti ottaen hyvin ja tässäkin on kehitytty ajan mittaan. Muutosvastarintaa ei juurikaan esiinny, mutta sitä pystyttäisiin kuitenkin vastaajan mukaan vähentämään muutosten tarkalla perustelemisella. Muutoksia on saatu itse ehdottaa ja räätälöidä juuri omalle toimipaikalle sopivaksi. Muutokset on koettu positiivisiksi, sillä ne ovat helpottaneet työntekoa.

Kaikki haastateltavamme kokivat tietävänsä tarkasti, mitä heiltä työssään odotetaan. Nämä odotukset ovat myös koettu realistisiksi, eli työntekijät ovat pystyneet mielestään vastaamaan niihin. Kehityskeskustelut ja esimies-alaiskeskustelut ovat selkeyttäneet työhön liittyviä odotuksia. Eräs vastaajista pohti, että odotuksiin vastaamista voi vaikeuttaa se, että työtunteja ollaan kiristämässä ja palvelun taso voi näin ollen laskea. Tämä saattaa aiheuttaa negatiivisia asiakaspalautteita ja vastaaja punnitsi, miten johto ottaisi nämä vastaan.

Työtyytyväisyystutkimus

Työtyytyväisyystutkimuksesta on ollut toimipaikan työntekijöiden mielestä hyötyä. Tulokset on käsitelty yhdessä keskustellen ja ongelmakohtiin on tartuttu nopeasti. Tämän perusteella on päätetty kehittämistoimenpiteet ja niiden toteutumista on seurattu vuoden varrella pidettävissä palavereissa. Ennen yhteistä työtyytyväisyystutkimuksen purkutilaisuutta aiheesta järjestettävää esimieskoulutusta pidettiin hyödyllisenä. Eräs vastaajista piti huonona asiana sitä, että työtyytyväisyyskeskusteluissa ei aina uskalleta tuoda esille negatiivisia asioita työntekoon liittyen.

Erään vastaajan mukaan tutkimustuloksien paremmasta hyväksikäytöstä tiimi on itse vastuussa ja tuloksista tulisi uskaltaa keskustella avoimesti. Tulosten hyödyntämisen on kuitenkin koettu parantuneen. Aihetta käsiteltäessä esille nousi myös epätietoisuus siitä, että käsitelläänkö johdossa tutkimuksen tuloksia ollenkaan.

Kysyessämme parempia keinoja työtyytyväisyyden selvittämiseksi esille nousi työntekijöiden haastattelu tai työpäivien seuraaminen esimerkiksi HR-asiantuntijan toimesta. Erään vastaajan mukaan saattaa kuitenkin olla helpompaa vastata todenmukaisesti kyselyyn kuin avautua kasvokkain haastattelijalle. Toisaalta myös arveltiin, että esimerkiksi meneillään oleva huonompi päivä saattaa vaikuttaa vastauksiin ja siten johtaa negatiivisempaan tulokseen. Asioita ei aina osata siis ajatella koko vuoden perspektiivistä.

7.2 Toimipaikka B

Toimipaikka B sijaitsee lähiöalueella Mikkelissä. Toimipaikassa on yhteensä noin 10 työntekijää, joista haastattelimme neljää. Haastateltavista kolme toimivat myyjän tehtävissä joko osastolla tai kassalla, ja yksi oli heidän esimiehensä.

Työtyytyväisyys

Toimipaikalla vallitsevat vastaajien mukaan pääsääntöisesti hyvä ja rento ilmapiiri ja yhteishenki, jotka kehittyvät koko ajan. Eräs haastateltavista kuvaili ilmapiiriä mukavan touhukkaaksi, iloiseksi ja huumorintajuiseksi, mutta työtehtävät hoidetaan hänen

mukaansa kuitenkin samalla tehokkaasti. Toimipaikassa ei ole ollut suurta vaihtuvuutta työntekijöiden keskuudessa ja erään vastaajan mukaan työyhteisö onkin tämän vuoksi niin sanotusti hitsautunut tiiviisti yhteen. Yhden vastaajamme mukaan aina on kuitenkin petrattavaa ilmapiirin ja yhteishengen suhteen ja toimipaikalla tarvittaisiin kuitenkin ehkä vielä yleistä kokonaishengen nostatusta. Yhteishengen parantamiskeinoina mainittiin myös tasapuolisuus työajoissa, niin sanottujen porukoiden hajottaminen ja työtehtävien kierrätys, joista ainakin jälkimmäistä on pyritty jo parantamaan. Lisäksi jokaisen työntekijän vastuu hyvästä ilmapiiristä nousi esiin yhden haastattelumme aikana. Jokaisen tulisi siis tiedostaa yhteishengen tilanne ja osallistua sen kehittämiseen.

Viestintä ja vuorovaikutus ovat toimipaikassa haastatteluiden mukaan hyvällä mallilla. Viestinnässä on yleisesti ottaen tapahtunut kehitystä aiempaan verrattuna, mutta parannettavaa löytyy heidän mukaansa aina. Erään vastaajan mukaan tiedotusta tulee yrityksen ylemmiltä tahoilta joskus turhan runsaastikin. Yksi haastateltavista kertoi, että toisinaan voi käydä niin, että tieto saavuttaa joskus vain tietyt henkilöt. Käytettävänä viestintävälineinä esille nousi sähköpostin lisäksi esimerkiksi yhteiset viestitaulut.

Työntekijät eivät ole kokeneet työssään henkistä tai fyysistä kuormitusta normaalia enempää. Eräät vastaajista kertoivat työn olevan melko rankkaa fyysisesti, mutta mainitsivat työvälineiden helpottavan tilannetta ja rasituksen olevan yleensä vain ajoittaista. Toimipaikalla on myös käytettävissä hyvät ergonomiset ohjeet liiallisen fyysisen kuormituksen välttämiseksi. Eräs vastaajista nosti esille jatkuvan kiireen ja tehokkuusvaatimusten tuomat henkiset paineet, mutta kertoi paineen kuitenkin olevan kohtuullista. Vastuualueiden poistaminen ja jakaminen ovat vähentäneet erään työntekijän kokemaa kuormitusta.

Työmotivaatio

Haastateltavat tässä toimipaikassa ovat pääosin kokeneet olevansa melko motivoituneita työhönsä. Eräs vastaajista kertoi nauttivansa työnsä tulosten näkemisestä ja siitä, että voi itse vaikuttaa työpäiviinsä. Hän kertoi myös olevansa tyytyväinen siihen, että voi edustaa juuri omaa toimeksiantajaansa. Toisen vastaajan mukaan työtehtäviä saa

tehdä vapaasti ja ne ovat mielenkiintoisia. Haastatteluissa mainittiin, että joskus kuitenkin työkaverin huono päivä vaikuttaa hyvään yhteishenkeen, joka on tärkeä osa omaa motivoitumista. Eräs haastateltavista kertoi, että hänen motivaationsa on nykyisissä tehtävissä hyvällä tasolla, mutta hän voisi harkita jo muihin tehtäviin siirtymistä.

Työn iloa ja mielenkiintoa ovat joidenkin vastaajien mielestä vähentäneet vain omat henkilökohtaiset asiat työn ulkopuolella. Eräs haastateltavista mainitsi kuitenkin työn iloa alentaneen satunnaiset ikävät haasteet työilmapiirin saralla. Haastatteluissa tuli myös ilmi, että työpäivien samankaltaisuus vähentää mielenkiintoa työtä kohtaan, mutta työnkierron arveltiin kuitenkin parantavan asiaa. Toisinaan myös jatkuva kiire ja huonotuuliset ihmiset voivat vähentää koettua työn iloa.

Kysyimme haastateltavilta keinoja, joilla työstä voisi tehdä vieläkin mielenkiintoisempaa ja haastavampaa. Esille nousivat esimerkkeinä työkierto ja työn sisällön vaihtelu niin, että kaikki pääsisivät tekemään kaikkea. Tilauksia hoitaa kuulemamme mukaan tällä hetkellä vain yksi henkilö ja esille nousi ajatus siitä, että tätä työtehtävää jaettaisiin muillekin. Tällä tavoin tuloksen teko ei haastateltavan mukaan olisi yhden työntekijän vastuulla. Suurin osa oli kuitenkin tyytyväinen tämän hetkisiin haasteisiin työssään ja eräs kertoi opittavaa olevan vielä paljon edessäkin.

Kysyttäessä tiimityön ja muiden osa-alueiden kehittämisestä niin, että työ sujuisi vieläkin paremmin ja tehokkaammin, nousivat esille työkierto, tiedon jakaminen ja avoin kommunikaatio. Erään vastaajan mielestä ilmapiiriä voi aina kehittää ja tehokkuutta lisääisi avoimen vuorovaikutuksen lisäksi kattava tiedon jakaminen ja hyvä perehdytys. Toinen haastateltava kertoi, että työtehtävät tulisivat olla kaikilla hyvin tiedossa ja työvuorojen välillä tulisi tiedotus toimia hyvin. Vuorojen välillä täytyisi hänen mukaansa olla hieman enemmän aikaa kertoa päivän tapahtumia toisille. Esille nousi uudelleen myös se, että tilauksia voisi hoitaa useampikin henkilö. Kun työhön tulee uusia ja erilaisia asioita, niin sen myötä nousee joskus esille negatiivisia asenteita. Haastateltavan mukaan tämä jarruttelee joskus toimintaa. Motivaation puute saattaisi erään työyhteisön jäsenen mukaan olla suurin hidaste tehokkaalle tiimityölle. Yksi henkilö kertoi olevansa tyytyväinen työn sujumiseen, ja jos työn tekemisessä on ilmennyt ongelmia, ne on nostettu esille heti ja pohdittu yhdessä, miten ne tulisi hoitaa jatkossa.

Johtaminen

Kaikkien haastateltaviemme mielestä työyhteisössä palkitseminen on ollut hyvää ja riittävää. Palkitsemisjärjestelmä on koettu tasapuoliseksi ja selkeäksi. Sanallista kiitosta ei monen vastaajan mielestä ole koskaan liikaa, mutta tässä asiassa on kuitenkin tapahtunut kehitystä aiempaan verrattuna. Tuli esille myös huomio oli myös siitä, että palkitseminen ei tulisi olla ainoastaan esimiehen vastuulla vaan myös työkavereiden antama kannustus on tärkeää. Pienet positiiviset palautteet pienissä asioissa ja varsinkin onnistumisissa olisivat toivottavia ja niiden avulla saisi vahvistusta omalle työlleen ja tekemisilleen. Ylemmältä johdolta palautetta ei vastausten mukaan tule oikeastaan ollenkaan, muttei sitä välttämättä kaivatakaan niin paljoa.

Muutokset toimipaikassa on vastaajien mukaan toteutettu hyvin. Kuulemamme mukaan muutoksista tiedotetaan hyvin ja tarpeeksi ajoissa. Muutokset tulee erään haastateltavan mukaan perustella hyvin ja informaation tavoittaa kaikki työyhteisön jäsenet. Muutostilanteissa tulee hänen mukaansa myös kuunnella kaikkia työyhteisön jäseniä. Toinen vastaaja kertoi olevansa tyytyväinen siihen, että muutoksista tiedottaminen tapahtuu joko yhteisesti kaikkien ollessa paikalla, tai jokaista käydään yksittäin vähintään jututtamassa niistä.

Kaikki tämän toimipaikan jäsenet kokevat tietävänsä mitä heiltä työssä odotetaan. Lisäksi työntekijöihin kohdistuvat odotukset ovat kuulemamme mukaan olleet realistiset. Erään vastaajan mukaan aikaa saisi toisinaan kuitenkin olla enemmän, jotta tavoitteisiin päästäisiin. Odotusten ei tulisi yhden haastateltavan mukaan olla liian helppoja, mutta kuitenkin saavutettavissa olevia.

Työtyytyväisyystutkimus

Kaikkien vastanneiden mielestä vuosittain tehtävä työtyytyväisyystutkimus on ollut ainakin osittain hyödyllinen ja tulokset on aina käyty läpi. Tutkimuksen avulla saadaan haastateltavien mukaan selville tilanne työyhteisössä ja esille nousevat myös mahdolliset parannustoimenpiteet. Tutkimus on erään haastateltavan mukaan hyvä työkalu osa-alueiden kehittämiseen ja puheeksi ottamiseen, ja antaa kaikille mahdollisuuden ilmaista mielipiteensä. Tulosten avulla tehdään haastateltavien mukaan yhdes-

sä kehittämiskohteita. Toisaalta jotkut haastateltavistamme kertoivat, että kehittämiskohteita tulisi seurata paremmin ja viedä tehokkaammin käytäntöön, jottei tuloksia vain sivuutettaisi.

Tuloksia voitaisiin käyttää erään vastaajan mukaan paremmin hyödyksi niin, että kehittämiskohteille asetettaisiin selkeät tavoitteet ja omat aikataulunsa. Tutkimustulosten mukaiset toimenpiteet pitäisi yhden vastaajan mukaan viedä toimipaikalla paremmin käytäntöön asti. Palavereissa tulisi yhden vastauksen mukaan huomioida myös hiljaisempien työntekijöiden mielipiteet, jotteivät kenenkään ajatukset jäisi huomiotta. Lisäksi ehdotettiin, että kehittämiskohteita voisi olla hiukan enemmän.

Kysyimme viimeisenä, olisiko henkilökunnan mielestä olemassa jokin vuosittaista työtyytyväisyystutkimusta parempi keino työtyytyväisyyden selvittämiseen. Melkein kaikki olivat tyytyväisiä tutkimuksen nykyiseen toteuttamiseen, mutta joitakin parannuksia tuli esille. Eräs haastateltava toivoi, että tuloksista keskusteltaisiin mahdollisimman avoimesti ja ongelmat olisi tuotava esille ja kerrottava niistä oikeille henkilöille. Yhden henkilön mukaan pieniä kyselyitä voitaisiin järjestää useammin pitkin vuotta.

7.3 Toimipaikka C

Tässä toimipaikassa työskentelee noin 25 työntekijää. Kyseinen yksikkö on ollut toiminnassa jo monen vuoden ajan. Neljästä haastateltavista yksi oli esimies ja loput sattumanvaraisesti valitut haastateltavat toimivat myyjän tehtävissä toimipaikallaan.

Työtyytyväisyys

Toimipaikka C:n haastateltavat olivat pääsääntöisesti hyvin tyytyväisiä työilmapiiriin ja yhteishenkeen. Haastatteluissa tuli esille, että joitakin pieniä mielipide-eroja esiintyy erilaisten persoonien ja ikäluokkien välillä, mutta sen suurempia ongelmia ei esiinny. Eräs vastaajista oli erittäin tyytyväinen toimipaikkansa ilmapiiriin ja kertoi työpaikan olevan kuin toinen koti, johon on mukava tulla mukavien työkavereiden luokse. Yhteishengen parannuskeinoiksi mainittiin yhteiset aktiviteetit ja illanviettoja, joita toimipaikassa kyllä järjestetään. Toiveita tuli siihen liittyen, että koko työyhteisö

olisi avoimempi ja keskusteluita käytäisiin enemmän mahdollisesti myös pienissä ryhmissä. Esimiehen toivottiin puuttuvan joskus hieman aktiivisemmin mahdollisiin ongelmatilanteisiin.

Viestintään ja vuorovaikutukseen oltiin melko tyytyväisiä varsinkin omassa yksikössä. Osa haastateltavista kertoi, että se toimii hyvin tällaisenaan ja jokaiseen tahoon saa hyvin yhteyden halutessaan. Osa mielestä taas viestinnässä on aina parannettavaa, sillä osa oleellisesta pienistä asioista jää toisinaan kuulematta ja koettiin, että johdolta tuleva tiedotus voisi olla aktiivisempaa. Eräs vastaajista totesi, että viestinnässä tulee myös itse olla aktiivinen ja lukea esimerkiksi sähköpostia usein.

Haastateltavat kokivat, että he eivät koe liiaksi henkistä tai fyysistä kuormitusta. Molempia esiintyy silloin tällöin, mutta ei liikaa ja pienen paineen kerrottiin kuuluvan normaaliin työelämän arkeen. Eräs henkilö kertoi henkistä kuormitusta lisäävän joskus yksityiselämään liittyvät ongelmat, mutta hän koki saavansa työyhteisöstä ja esimiehestä tukea niissäkin tilanteissa. Työn kerrottiin olevan melko fyysistä nostoineen ja tavaroiden järjestelyineen, mutta toisaalta he kokevat saavansa aina apua muilta näissä asioissa.

Työmotivaatio

Työmotivaation koettiin lähtevän pääsääntöisesti itsestään ja omasta halusta tehdä työtä. Osa haastateltavista kertoi, että työ on laaja-alaista, monipuolista ja vaihtelevaa. Motivoitumista edistää heidän mukaansa työstä nauttiminen ja se, että työnteossa ei esiinny ongelmia vaan se sujuu hyvin. Myös positiiviset asiakaspalautteet ja kiitokset työkavereilta kantavat pitkälle. Osa mainitsi motivaatioon liittyvän myös rahallisen palkan, joskin eräs haastateltava kertoi, että se motivoi vain jonkin aikaa. Eräs henkilö kertoi, että motivaatio voisi olla korkeammalla, jos esimies tsemppaisi ja kannustaisi enemmän oman vastualueen kanssa.

Haastateltavien kokemaa iloa ja mielenkiintoa työtä kohtaan ovat vähentäneet erityisesti omat epäonnistumiset. Osa mainitsi myös omaan henkilökohtaiseen elämään liittyvien vaikeuksien alentavan työn iloa, mutta oma avoimuus ja työyhteisön tuki

auttavat sellaisilla hetkillä. Eräs haastateltavista mainitsi myös toisinaan työyhteisöissä esiintyvien ristiriitatilanteiden ja siihen liittyvän esimiehen toiminnan harmittavan.

Työn haastavuutta ja mielenkiintoa lisäävinä asioina mainittiin uudet asiat ja muutokset sekä työn vaihtelevuus. Osa koki, että oma vastuualue lisää haastetta ja mielenkiintoa työtä kohtaan ja he ovatkin tyytyväisiä työnsä tämänhetkiseen sisältöön ja tilanteeseen. Yksi haastateltavista taas kaipasi selkeämpää omaa vastuualuetta ja mahdollisesti parempaa palkkaa. Eräs henkilö totesi, että on myös osattava pistää itsensä likoon ja haastaa näin itse itsensä, koska työn tekeminen ja sen itsenäinen kehittäminen ei lopu koskaan.

Tiimityön parantamista tehokkaamman ja paremmin sujuvan työnteon saavuttamiseksi on mietitty yksikössä paljon. Varsinkin muutoksissa ja yllättävissä tilanteissa tehokkuus voi toisinaan kärsiä. Eräs haastateltavista kertoi tiimityön sujuvan hyvin ja toinen sanoi, että itselle vaikeissa osa-alueissa saa aina apua muilta. Yksi henkilö kuitenkin koki, että tehokkuutta vähentää toisinaan se, että kaikki eivät aina anna täyttä panostaan työntekoon, jolloin muiden hoidettavaksi jää enemmän työtä.

Johtaminen

Palkitsemisen toimivuuteen oltiin pääasiassa hyvin tyytyväisiä, mutta kehittämiskohteitakin tuli esille. Palkitseminen on ollut riittävää ja järkevällä tasolla, mutta tulospalkkiokäytäntöä toivottiin hieman selkeämmäksi. Toisaalta koettiin, että suoritepalkkiot on aina saatu kun tavoite on saavutettu ja se on motivoinut hyviin suorituksiin. Kehuja saivat esimerkiksi joululahjamaistamiset ja palvelusvuosista saadut ylimääräiset palkalliset lomat. Sanalliseen palkkioon oltiin pääosin tyytyväisiä ja esimiehen yleistä läsnäoloa kehuttiin. Yksi haastateltava jäi kuitenkin kaipaamaan enemmän sanallisia kehuja ja palkkioita hyvistä suorituksista.

Muutosten toteutus on sujunut enimmäkseen hyvin. Muutostilanteissa on voinut koko työyhteisö miettiä ja suunnitella asioita ja päätöksiä on tehty yhdessä. Toisinaan muutostilanteissa viestintä ei ole sujunut yksikön ulkopuolelta niin hyvin kuin he toivoisivat, mutta lähiesimies on tiedottanut koko työyhteisöä aina sitä mukaa kun on itse

saanut lisää tietoa. Eräs haastateltavista on havainnut, että työyhteisössä esiintyy välillä muutosvastarintaa.

Suurin osa haastateltavista tiesi hyvin, mitä heiltä työssään odotetaan. Kokemus ja varsinkin oma vastuualue auttavat heidän mukaansa odotusten tiedostamisessa ja hallitsemisessa. Eräs henkilö arveli, että niin sanotuilla yleisihmisillä, joilla ei ole selkeää vastuualuetta, voi olla hankaluuksia hahmottaa odotuksia. Ne, jotka kokivat tietävänsä itseensä liittyvät odotukset hyvin, kertoivat, että odotukset ovat realistisia, mutta toisiinsa niihin ei pysty vastaamaan kaikissa tilanteissa. Eräs haastateltavista epäröi työssä odotuksiin liittyen, ja hänen mukaansa niiden hahmottamisessa voisi auttaa aktiivisempi keskustelu esimiehen kanssa.

Työtyytyväisyystutkimus

Vuosittain teetettävästä työtyytyväisyystutkimuksesta on toimipaikan henkilöiden mukaan ollut jonkin verran hyötyä. Esille nousseet asiat on käsitelty yhdessä ja mietitty toimenpiteitä, joita on ainakin yritetty toteuttaa. Esimerkkinä kehittämistoimenpiteistä mainittiin työyhteisön ilmapiiriä ja tiimihenkeä parantavien yhteisten aktiviteettien ja iltamien järjestäminen. Sisältöön liittyen nousi mielipiteitä siitä, ovatko kaikki kyselyssä esitetyt aihealueet oleellisia ja tuleeko kyselyssä esille kassa- ja osastohenkilöstön tulosten erot. Eräs vastaajista koki, että jotkin kehittämistoimet ovat jääneet vain yrittämisen tasolle, ja seuranta tulisikin parantaa.

Tutkimustulosten parempi hyödynnettävyys voisi toteutua erään vastaajan mukaan aktiivisempana heikkoihin osa-alueisiin puuttumisena ja hyvien ylläpitämisenä. Osa vastaajista ei osannut sanoa, miten tuloksia voisi käyttää paremmin hyödyksi. Erään vastaajan mukaan tuloksia voisi hyödyntää paremmin seurannan kehittämisellä ja konkreettisten tavoitteiden asettamisella.

Joidenkin haastateltavien mielestä nykyinen työtyytyväisyystutkimus on hyvä keino selvittää työtyytyväisyyden taso, ainakin resurssit huomioon ottaen. Eräs vastaajista kertoi, että kyselyt ovat aina hyvä keino herätellä ajatuksia. Yksi henkilö toivoi mahdollisesti jonkun ulkopuolisen suorittamaa haastattelua, sillä sanallisesti voisi ilmaista

paremmin ajatuksensa, eikä valmiissa vastausvaihtoehdoissa ole aina juuri sitä itselle sopivaa vaihtoehtoa.

7.4 Toimipaikka D

Toimipaikka D:ssä on noin 15 työntekijää. Haastateltavien valinta tapahtui esimiehen johdolla sen mukaan, ketkä olivat työvuorossa paikan päällä ja vapaaehtoisia osallistumaan haastatteluun. Näiden kolmen myyjän tehtävissä työskentelevien haastateltavien lisäksi haastattelimme heidän esimiestään kuten muissakin toimipaikoissa.

Työtyytyväisyys

Toimipaikassa D haastateltavat olivat hyvin tyytyväisiä työpaikkansa ilmapiiriin ja yhteishenkeen. Sen kerrottiin olevan tärkeä osa-alue ja vaikuttavan moneen asiaan. Ilmapiiriä kuvailtiin rennoksi ja rehelliseksi, ja työnteko sujuu erään vastaajan mukaan hyvin, muttei liian vakavalla mielellä eikä myöskään selän takana puhumista tapahdu. Toimipaikan henkilöt tulevat hyvin toimeen ja ovat toisinaan vapaa-ajallaankin tekemisissä erään vastaajan mukaan. Haastatteluissa tuli esille, että työyhteisössä tulee kuitenkin toisinaan esille pieniä normaaliin kanssakäymiseen kuuluvia yhteentörmäyksiä. Yhteishengen parannuskeinoiksi mainittiin erityisesti avoin kommunikointi, joka tapahtuisi heti asianmukaisella hetkellä ja oikean henkilön kanssa. Myös yhteisillä tekemisillä ja työnkierrolla voitaisiin yhteishenkeä parantaa entisestään erään henkilön mukaan.

Viestinnästä ja vuorovaikutuksesta oltiin monta mieltä. Erään haastateltavan mielestä se on ongelma, johon ei ole keksitty ratkaisua. Nyt on hänen mukaansa pyritty kuitenkin tekemään toimenpiteitä, joiden avulla tieto saavuttaa kaikki työyhteisön jäsenet. Toinen haastateltava oli taas tyytyväinen viestinnän sujuvuuteen, mutta sitä voisi hänen mukaansa tapahtua enemmänkin muiden toimipaikkojen kanssa. Johdolta toivottiin toisaalta tiedotteiden suodattamista niin, että vain oleelliset asiat saavuttaisivat toimipaikat, ja toisaalta tuli esille toive siitä, että johtavalla tasolla olevat henkilöt tulisivat välillä vierailulle toimipaikkoihin paikan päälle. Eräs vastaajista oli muuten tyytyväinen viestintään ja vuorovaikutukseen, mutta toivoi, että oman toimipaikan henkilöstön välillä tapahtuisi enemmän osaamisen jakamista.

Suurin osa haastatelluista ei koe normaalia enempää henkistä tai fyysistä kuormitusta työssään. Eräs haastateltava mainitsi, että kuormitus on kohtuullista ja uskoi kuormituksen kokemisen olevan yksilöllistä. Yksi vastaajista kertoi kuitenkin kokevansa varsin henkistä kuormitusta. Erityisesti sesonkiajat ovat henkisesti hänen mukaansa rasittavia ja välillä toivoo työssään olevan vähemmän vastuuta. Fyysinen rasitus on kuitenkin hänen mukaansa ihan hyvällä tolalla. Toisten apuun voi luottaa niin fyysisissä kuin psyykkisissäkin asioissa. Kuormitusta vähentää esimiehen tuki ja tiimityö. Mahdollinen parin kanssa työskentely voisi myös helpottaa työn kuormittavuutta.

Työmotivaatio

Työmotivaation kehittämisessä nousi esille vastuu ja uudet työtehtävät. Osa haastateltavista oli tyytyväisiä nykyiseen vastuun ja haasteiden määrään. Yksi haastateltavista taas toivoi saavansa jatkossa enemmän haasteita. Motivaation kehittämiseen liittyen mainittiin myös palkka, mahdollisuus töiden tekemiseen rauhassa ja omatoimisesti, sekä mahdollisesti joku työpari, jonka kanssa voisi jakaa vastuuta ja tehtäviä.

Työhön liittyvää iloa ja mielenkiintoa ovat vähentäneet omat epäonnistumiset, henkilöiden väliset ristiriitatilanteet ja joskus hankalat asiakkaat. Eräs vastaajista mainitsi myös henkilökohtaiset asiat, mutta itse työasioista hän ei koe stressaavansa. Yksi vastaajista on tyytyväinen työhönsä eikä ole kohdannut mitään iloa tai mielenkiintoa vähentäviä tekijöitä.

Työn haastavuutta ja mielenkiintoa kehittävinä asioina nousivat esille vaihtelu, uudet työtehtävät, muutokset ja vastuun kantaminen. Eräs vastaajista toivoi, että työssä voisi olla mahdollisuus tutustua muihin yksiköihin ja niiden toimintaan, jotta omaan työhön saisi uutta näkemystä. Toinen vastaaja oli halukas ottamaan vastaan enemmänkin vastuuta ja onkin tuonut tämän esille työpaikallaan.

Työn tehokkuuden ja sujuvuuden parantamisehdotuksia kysyttäessä tiimityön kannalta, nousi usein esille kommunikoinnin tehostaminen. Haastatteluissa kerrottiin, että keskustelua voisi olla enemmän vuorojen vaihtuessa ja työnjaossa. Tiimityötä voisi kehittää myös madaltamalla toimipaikan sisäisiä rajoja, jotta kaikki voisivat osata teh-

dä kaikenlaisia tehtäviä. Muita työn tehokkuutta vähentäviä tekijöitä ei haastateltaville tullut pahemmin mieleen, mutta toisinaan teknisissä laitteissa esiintyvät ongelmat hidas-
tavat työntekoa.

Johtaminen

Palkitsemiseen liittyen kaivattiin parannuksia. Tulospalkkiojärjestelmä sai kehuja siltä osalta, että hyvästä työstä saadaan automaattisesti palkkio. Palkitsemista voisi kuitenkin tapahtua useammin ja enemmän, sillä vuoden välein annettava tulospalkkio ei motivoi tarpeeksi koko vuoden aikana, vaan se voisi tapahtua erään haastateltavan mielestä jopa kuukausittain. Myös tulospalkkion tasoja voitaisiin haastateltavien mukaan hieman tarkistaa ja ehkä alentaakin niin, että se olisi reilua kaikkia kohtaan ja koko tiimi huomioitaisiin. Itsestä riippumattomat ongelmat eivät myöskään saisi vaikuttaa palkitsemiseen. Useimmat haastateltavista olivat tyytyväisiä sanalliseen palkitsemiseen, mutta eräs henkilö toivoi enemmän kohdennettua palautetta, eikä niinkään yleisiä kehuja.

Muutokset toteutetaan pääsääntöisesti hyvin toimipaikan haastateltavien mukaan. Pientä kritiikkiä sai kuitenkin se, että muutokset tapahtuvat toisinaan odottamatta, sillä tietoa ei ole ollut tarpeeksi ja ajoissa, jotta muutokseen olisi ehtinyt valmistautua hyvin. Eräs haastateltava toi esille muutoksiin liittyen sen, että työyhteisössä esiintyy toisinaan muutosvastarintaa varsinkin kokeneempien työntekijöiden keskuudessa.

Työn odotusten tiedostaminen oli kaikilla haastateltavilla hyvällä tasolla. Kaikki tote-
sivat tietävänsä hyvin, mitä heiltä odotetaan. Eräs vastaajista kertoi, että odotukset on käyty selkeästi läpi esimiehen kanssa. Odotukset olivat heidän mielestään myös realistisia, ja kaikki kokivat pystyvänsä vastaamaan niihin ainakin apujen kanssa. Yksi haastateltavista totesi, että hänen mielestään työntekijöiltä saakin vaatia tiettyä suori-
tustasoa.

Työtyytyväisyystutkimus

Toimipaikan haastateltavien mukaan työtyytyväisyystutkimuksista on ollut hyötyä, sillä niistä saa selville muiden ajatuksia ja ne antavat suuntaa koko toimipaikan mieli-

piteistä ja kokemuksista. Tutkimustulosten perusteella laaditaan aina kehittämiskohdeet ja niiden mukaiset toimenpiteet. Seuranta on kuitenkin ollut haastateltavien mukaan puutteellista. Kehittämiskohdeet ja toimenpiteet unohtuvat heidän mukaansa helposti eli niistä pitäisi muistuttaa useammin.

Tutkimustulosten parempaan hyväksikäyttöön liittyen toivottiin parempaa tulosten analysointia. Tässä kohdassa korostui konkreettisten kehittämistoimenpiteiden parempi laatiminen ja suunnittelu. Esimieheltä ja koko työyhteisöltä toivottiin toimenpiteiden muistelua tasaisin väliajoin ja yhteistä päätöstä siitä, että uuden toimintamallin käytöstä ei lipsuta.

Osan mielestä nykyinen työtyytyväisyystutkimus on hyvä, anonymi keino selvittää tyytyväisyyden tilanne omassa toimipaikassa. Osa pohti kuitenkin, että juuri kyselyn aikana yhden henkilön kohdalla meneillään oleva huonompi päivä tai muu ongelmatilanne voi vaikuttaa huomattavasti vastauksiin ja sitä kautta tuloksiin, ja siksi kysely olisikin parempi toteuttaa vaikkapa pari kertaa vuodessa. Yhden vastaajan mielestä pienessä yksikössä yksikin negatiivinen vastaus muuttaa koko yksikön tulosta merkittävästi. Eräs haastateltavista kertoi myös, että mahdollisesti myös jonkun ulkopuolisen suorittama haastattelu voisi olla hyvä keino työtyytyväisyyden tilan selvittämiseen.

7.5 Tulosten yhteenveto

Tässä luvussa kokoamme yhteen kaikkien toimipaikkojen tärkeimmät tulokset. Käsittelemme aiheet jälleen teemoittain samassa järjestyksessä kuin toimipaikkakohtaisissa tuloksissakin. Esittelemme tulosten ohella myös hieman omia pohdintojamme ja näkemyksiämme haastatteluista.

Yleisesti ottaen kaikkien Mikkelin alueen S-marketien yhteishenki on hyvällä tasolla ja parannusta on tapahtunut. Toisinaan työyhteisöissä esiintyy ristiriitatilanteita ja yhteentörmäyksiä työntekijöiden välillä, mutta käsityksemme mukaan ne eivät ole olleet kuitenkaan suuri ongelma. Viestintä on sujunut pääpiirteissään melko hyvin, mutta monissa yksiköissä nousi esille kommunikoinnin ja avoimen vuorovaikutuksen puute, johon toivottiin kehitystä. Viestintävälineiden käyttö vaihteli eri toimipaikkojen välillä. Joissakin yksiköissä esimerkiksi viestivihko oli aktiivisessa käytössä, mutta toisaal-

la sen käyttö on taas unohdettu. Jatkossa viestien kulun parantamiseksi tulisivat viestintävälineet huomioida jokaisessa toimipaikassa päivittäin. Työn kuormittavuus on ollut kohtuullista kaikissa toimipaikoissa. Työ on kuitenkin fyysistä, joten työvälineiden hyödyntäminen ja työtovereiden apu on tärkeää. Ajoittainen kiire ja suuri työmäärä luovat joillekin työntekijöille henkistä painetta.

Työntekijät mainitsivat, että motivaatio lähtee itsestään ja omasta asenteesta työtä kohtaan. Sen parantamiseksi esille nousi kuitenkin huomioitavia kehittämiskohteita. Työkierto ja tehtävien vaihtelevuus ovat merkittävimpiä tekijöitä motivaation kehittämiseksi. Toimipaikoilla tulisi selvittää tarkasti jokaisen työntekijän halukkuus vastuun ottamiseen, sillä osalla työntekijöistä oli toiveita vastuun määrään tai työtehtäviin liittyen. Työkiertoa ja eri tehtäviin perehtymistä toivottiin kaikissa toimipaikoissa ammattitaidon, työn vaihtelevuuden ja motivaation lisäämiseksi. Työn iloa ja mielenkiintoa ovat vähentäneet pääasiassa vain henkilökohtaiset asiat tai epäonnistumiset työssä. Toisiaan ilmenevät ristiriidat työyhteisön keskuudessa ovat joillakin vaikuttaneet työn mielekkyyteen.

Palkitsemiseen on yleisesti ottaen oltu tyytyväisiä ja parannusta on vuosien mittaan tapahtunut. Joissakin toimipaikoissa toivottiin kuitenkin, että palkitsemisjärjestelmän kriteerejä tarkistettaisiin. Yksiköissä toivottiin lisää pieniä huomioimisia ja sanallista palautetta onnistumisista. Muutokset on toteutettu hyvin, mutta niiden toteutuksessa on huomioitava hyvät perustelut ja aikainen tiedottaminen. Toisin kuin vuosittaisessa työtyytyväisyystutkimuksessa, saimme selville, että lähes kaikki tiesivät hyvin mitä heiltä työssään odotetaan. Odotukset ovat tuntuneet myös realistisilta.

Vuosittaisesta työtyytyväisyystutkimuksesta on haastateltavien mukaan ollut hyötyä. Kehittämiskohteita ja toimenpiteiden toteutusta tulisi kuitenkin jatkossa seurata huomattavasti aktiivisemmin, sillä muutokset parempaan ovat usein jääneet vain yrittämisen tasolle tai ne ovat kokonaan unohtuneet. Tulosten pohjalta tehtyjen tavoitteiden konkretisoiminen edistäisi muutostoimenpiteiden soveltamista käytäntöön. Tutkimustulosten purkutilaisuudessa tulisi haastateltavien mukaan huomioida kaikkien työntekijöiden mielipide ja rohkaista jokaista avoimeen keskusteluun. Nykyiseen tutkimuksen toteuttamistapaan oltiin melko tyytyväisiä, mutta vain kerran vuodessa toteutettuna vastaajilla saattaa olla vaikeuksia ajatella työtyytyväisyyden tilaa koko vuoden per-

spektiivistä. Nykyisen tutkimustavan sijaan esimerkiksi haastattelu saattaisi joidenkin mielestä antaa paremman kuvan työtyytyväisyydestä.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET

Tässä luvussa esittelemme toimeksiantajallemme tutkimuksen perusteella muodostamamme johtopäätökset ja toimenpidesuosituksen. Muodostamme johtopäätöksiä teoreettisen viitekehyksen avulla ja siihen verraten. Lopuksi käsittelemme tutkimuksemme luotettavuutta.

8.1 Toimipaikka A

Yleisesti ottaen toimipaikan ilmapiiri on koettu hyväksi. Yhteishenki on muuttunut jatkuvasti parempaan suuntaan, mutta siinä on edelleen kehitettävää. Henkilökunnan mielestä esimerkiksi yhteisiä illanviettoja on järjestetty riittävästi, ja suosittelemmekin niiden järjestämistä myös jatkossa yhtä usein. Tulosten perusteella toimipaikassa kaivattaisiin mahdollisuutta syventyä muiden työntekijöiden työtehtäviin, jotta ymmärrettäisiin paremmin toisten ajankäyttöä. Mielestämme työnkierrolla voitaisiin edistää henkilöstön tietoutta kaikista toimipaikan työtehtävistä. Viestintä ja vuorovaikutus toimivat hyvin. Viestivihkon käyttö on koettu hyväksi ja toimipaikan kannattaakin pitää myös jatkossa huolta siitä, että vihko on aktiivisessa käytössä päivittäin. Saimme selville, että tiedot esimerkiksi tulevista tarjouksista tulevat toisinaan liian myöhään. Mielestämme ketjussa kannattaisi kiinnittää huomiota aikaisemmin tapahtuvaan tiedonjakoon, jotta työntekijät pystyvät ennalta varautumaan tarvittavin toimenpitein. Palaverimuistioiden kattavuuteen tulisi tulevaisuudessa paneutua paremmin, jotta palaverissa käsitellyt asiat tulisivat hyvin tietoon myös poissaolleeille. Kyseisessä toimipaikassa on koettu jonkin verran työssä kuormittumista niin fyysisesti kuin henkisesti, mutta se on ollut kohtuullista ja kuuluu osittain myös työnkuvaan. Kehotamme työntekijöitä jatkossakin auttamaan työtehtävissä toinen toistaan ja hyödyntämään saatavilla olevat apuvälineet.

Leiviskän (2011, 49) mukaan työympäristön tulisi olla sellainen, että se auttaa ihmistä motivoitumaan ja keskittämään huomion niihin tekijöihin, jotka vahvistavat halutunlaista toimintaa. Keskeisimpien motivaatiotekijöiden tunnistaminen sekä ihmisten

kannustaminen ja rohkaisu uuden oppimiseen ja ammatilliseen kehittymiseen ovat työyhteisön haasteita. Haastattelussammekin nousi esille monia erilaisia työmotivaation kehittämiskeinoja. Toimipaikassa toivottiin, että toivottujen vapaiden toteutumisesta ilmoitettaisiin työntekijöille aikaisemmin ja näin ymmärrettäisiin myös vapaa-ajan tärkeys. Työnkierrolla saataisiin jatkossa haastateltavien toivomaa vaihtelua totuttuihin työtehtäviin. Kampanjoiden aikana suosittelemme jatkossa kiinnittämään huomiota työntekijöiden määrään liiallisen kiireen välttämiseksi, sillä kiire vaikuttaa motivaation lisäksi myös koettuun työniloon. Motivaatiota on laskenut usein oman yksityiselämän ongelmat, mutta pahantuulisuutta ei tulisi purkaa työtovereihin. Työhön toisi lisää haastetta vaihtelevammat työtehtävät ja jo mainitsemamme työkierto olisi hyvä keino lisätä työntekijöiden mielenkiintoa työtä kohtaan. Työkierto auttaisi myös tuntemaan laajemmin koko marketin toimintaa, jolloin ei keskityttäisi vain omaan vastualueeseen vaan asiat laitettaisiin tärkeysjärjestykseen koko yksikön hyödynkannalta.

Toimipaikalla oltiin tyytyväisiä nykyiseen palkitsemisjärjestelmään. Haastattelujen mukaan kehottaisimme kuitenkin tarkistamaan vielä palkitsemiskriteerejä, jotta ne olisivat jokaisessa toimipaikassa tavoitettavissa. Onnistumisista tulisi jatkossa mielestämme muistaa työntekijöitä esimerkiksi kakkukahvien ja muiden konkreettisten kiihosten avulla, sillä näillä pienillä työntekijöiden mainitsemilla huomionosoituksilla on suuri vaikutus työmotivaatioon. Kannustusta saaneet henkilöt saavat Jalavan ja Matilaisenkin (2010, 169) mukaan hyvän ammatillisen itseluottamuksen, jonka ansiosta he asettavat vaativampia tavoitteita, sitoutuvat niihin paremmin ja työskentelevät tehokkaammin ja luovemmin tavoitteiden saavuttamiseksi. Muutokset on toteutettu toimipaikalla erittäin hyvin ja ne kannattaakin pyrkiä toteuttamaan myös tulevaisuudessa samalla tavalla. Työntekijöihin kohdistuvat odotukset ovat selkeästi tiedossa ja niihin vastaaminen on mahdollista, mutta kiihtyvä työtahti ja kiire voivat vähentää työn laatua.

Työtyytyväisyystutkimuksen toteutukseen ja sen jälkitoimiin on oltu tyytyväisiä. Työyhteisöjen tulisi pyrkiä siihen, että jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa ja kaikkien mielipiteitä kuunnellaan. (Surakka & Rantamäki 2013, 97.) Toimipaikan esimiehen tulisikin haastatteluiden mukaan mielestämme kiinnittää jatkossa huomiota siihen, että myös arempien työntekijöiden mielipiteet saataisiin nostettua esiin tutkimustulosten

purkutilaisuudessa. Nykyisen työtyytyväisyystutkimuksen sijaan ehdotettiin myös haastattelua ammattilaisen toimesta ja tämä voisi myös meidän mielestämme antaa laajemman kuvan työtyytyväisyyden tilasta. Vuosittaisen tutkimuksen luotettavuutta voisi parantaa entisestään järjestämällä tutkimus esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa pienimuotoisemmin, koska haastatteluiden mukaan työtyytyväisyyden tilaa on vaikeaa arvioida koko vuoden perspektiivistä.

8.2 Toimipaikka B

Kyseisessä toimipaikassa vallitsee pääosin hyvä ja rento ilmapiiri. Yhteishenkeä voitaisiin kuitenkin vielä parantaa esimerkiksi työnkierron avulla ja kiinnittämällä huomiota tasapuolisten työvuorojen laadintaan. Toimipaikalla olisi lisäksi tärkeä huomioida tiiviit kaveriporukat, joiden hajottaminen voisi lisätä yhteishenkeä. Toimipaikalla tulisi ottaa myös ilmapiirin tärkeys säännöllisesti puheeksi, jotta jokainen tiedostaisi myös oman vastuunsa sen kehittämisessä. Viestintä ja vuorovaikutus sujuvat toimipaikassa hyvin, mutta jonkinlaista suodattamista viestien määrän suhteen voisi johdossa harkita. Lisäksi olisi tärkeää, että esimies varmistaisi viestin kulun jokaiselle työntekijälle niin, ettei kukaan jäisi ilman tietoa. Fyysistä kuormitusta on ilmennyt pääosin normaalilla ja ajoittaisella tasolla, mutta halusimme tuoda vielä esiin kiireen ja tehokkuusvaatimusten tuoman henkisen paineen, joiden rajoittamiseen tulisi pyrkiä. Uupuneena henkilö voi tuntea avuttomuuden, vieraantuneisuuden, toivottomuuden ja riittämättömyyden tunteita (Heiske 2001, 193). Tulevaisuudessa vastuualueiden jakaminen voisi olla hyvä keino henkisen työkuormituksen vähentämiseksi.

Työmotivaatio on toimipaikassa erittäin hyvällä tasolla ja työstä voi nauttia. Joskus motivaatioon vaikuttaa muiden huono päivä ja siksi esimiehen olisi hyvä ajoittain muistuttaa työntekijöitään siitä, että kotiasiat olisi syytä unohtaa työpäivän ajaksi. Työtehtävien jakamisessa tulisi painottua se, että jokaiselle jaetaan mahdollisimman monipuolisesti eri tehtäviä ja vastuuta, jotta työ pysyy mielekkäänä ja vaihtelevana. Ilmapiiriongelmat ovat toisinaan vähentäneet työn iloa ja mielenkiintoa, joten jokaisen työntekijän hyvinvoinnin seuranta ja ongelmiin puuttuminen on erittäin tärkeää. Työkierrolla voitaisiin myös tässä toimipaikassa vaikuttaa siihen, että samankaltaiset työtehtävät eivät laskisi työmotivaatiota. Kiire luo paineita, minkä vuoksi työkuormaa olisi jatkossakin hyvä pitää silmällä liiallisen stressin välttämiseksi. Työn mielenkiin-

non ja haasteiden lisäämiseksi haastatteluissa mainittiin työkierto ja vastuun jakaminen varsinkin tilausten tekemisen osalta. Tähän tehtävään voisi tulevaisuudessa mielestämme miettiä myös muiden halukkaiden työntekijöiden perehdytystä, sillä siitä voisi motivoinnin lisäksi olla hyötyä myös esimerkiksi sairaustapauksissa. Työvuorojen vaihdoissa olisi vastaajien mukaan syytä jäädä enemmän aikaa, jotta seuraavassa vuorossa toimiville voitaisiin kertoa paremmin päivän tilanteesta. Myös meidän mielestämme esimerkiksi viisi ylimääräistä minuuttia vuoron vaihdossa voisi auttaa tiimityön toimivuuden parantamisessa.

Palkitsemisjärjestelmä on toimipaikassa koettu toimivaksi ja tasapuoliseksi. Haastattelut tuntuivat pitävän sanallista palkitsemista arvossaan, joten sitä tulisi antaa aina onnistumisista, jotta henkilöstö saa motivaatiota ja vahvistusta toiminnalleen. Aiheellisia kehuja kannattaa jakaa, sillä ne voivat lisätä työiloa ja -tyytyväisyyttä (Surakka & Rantamäki 2013, 116). Tämä ei kuitenkaan ole pelkästään esimiehen tai johtajien vastuulla, vaan koko työyhteisön tulisi kannustaa toisiaan työnteon ohella. Muutosten toteuttamiseen oltiin toimipaikalla yleisesti ottaen tyytyväisiä. Muutokset tulee kuitenkin perustella hyvin ja varmistaa, että tieto niistä tavoittaa kaikki työyhteisön jäsenet. Myös koko työyhteisön ottaminen mukaan muutosten suunnitteluun voisi ehkäistä muutosvastarintaa ja toisaalta antaa myös uutta, hyödyllistä näkökulmaa muutostilanteisiin. Esimiehen tulisi aina varautua muutoksen synnyttämiin tunteisiin ja vaiheisiin, jotta muutos voi toteutua menestyksekkäästi (Hyppänen 2007, 228). Kaikki kokivat tietävänsä, mitä heiltä odotetaan ja tämä tilanne kannattaakin ylläpitää hyvällä perehdytyksellä ja säännöllisillä esimies-alaiskeskusteluilla. Ainoana ongelmallisena asiana odotuksiin vastaamisessa ja tavoitteisiin pääsemisessä ajan puute. Tavoitteita laatiessa tulisikin laatia sopivan haastavat, mutta saavutettavissa olevat aikataulut.

Melkein kaikki haastateltavamme toimipaikassa B olivat melko tyytyväisiä nykyiseen työtyytyväisyystutkimukseen, joten sen toteuttamista kannattaa pääosin jatkaa samalla tavalla. Kritiikkiä sai kuitenkin hieman se, että kehittämiskohteiden ja toimenpiteiden edistymistä ei aina seurata, joten niiden tilanne ja tavoitteiden saavuttamisen seuranta tulisi ottaa puheeksi useasti vuoden aikana. Myös tavoitteet tulisi laatia selkeiksi ja laatia niille omat aikataulunsa. Kehittämiskohteet ja niiden mukaiset toimenpiteet tulisi viedä käytäntöön asti eli suunnitella yhdessä, millä konkreettisilla toimintatavoilla ongelmat saadaan korjatuiksi. Kehittämiskohteiden määrää toivottiin suuremmaksi,

joten työtyytyväisyystutkimuksen jatkotoimenpiteitä suunniteltaessa mahdollisia kehittämiskohteita ei kannata karsia liikaa. Itse työtyytyväisyystutkimuksen purkutilanteeseen toivottiin mahdollisimman avointa keskustelua, joten työyhteisön jäseniä kannattaa rohkaista puhumaan mahdollisista ongelmista. Esille nousi myös toive siitä, että vuoden mittaan voisi toteuttaa useamman pienemmän kyselyn, ja mielestämme se voisi edistää seurantaa ja se antaisi paremman kuvan koko vuoden työtyytyväisyyden tasosta.

8.3 Toimipaikka C

Työilmapiiri ja yhteishenki olivat haastatteluiden mukaan toimipaikassa melko hyvällä tasolla. Hyvän ilmapiirin ylläpitämisen kannalta olisi tärkeää järjestää jatkossakin yhteisiä aktiviteetteja ja illanviettoja, sillä ne saivat kehuja. Haastatteluiden perusteella kaivattiin enemmän keskusteluja ja avoimuutta sekä esimiehen aktiivisempaa osallistumista mahdollisten ongelmien puuttumiseen. Näitä asioita voisi auttaa mielestämme säännöllisesti esimiehen johdolla järjestettävät keskustelut joko kaikkien ollessa paikalla tai erään toiveen mukaisesti pienemmissäkin ryhmissä, joissa avoin keskustelu voi sujua helpommin kuin koko työyhteisön ollessa paikalla. Viestintä ja vuorovaikutus sujuvat haastatteluiden mukaan melko hyvin. Jotkut tärkeistä asioista eivät kuulemma tavoita aina kaikkia, joten tiedottaminen tulisi toimia esimerkiksi viestitaulun muodossa niin näkyvästi, että tärkeät viestit tavoittavat kaikki työyhteisön jäsenet. Muistuttaisimme kuitenkin koko työyhteisöä erään toiveen mukaisesti siitä, että viestintä kaipaa myös omaa aktiivisuutta ja kaikkien panosta. Työn kuormitus ei tuntunut olevan liiallista toimipaikassa. Työ on haastateltavien mukaan ajoittain hyvin fyysistä, joten kehottaisimme kaikkia auttamaan toisiaan ja käyttämään mahdollisimman paljon hyödykseen saatavilla olevia työ- ja apuvälineitä. Oikeasta työergonomiasta tulisi muistuttaa säännöllisesti, sillä aihe unohtuu usein työn kiireen keskellä.

Motivaation kehittämiseen liittyen nousivat haastatteluissa esille työn vaihtelevuus, positiivinen palaute ja esimiehen antama kannustus. Työn vaihtelevuutta voisi lisätä työnkierron ja tehtävien välisten raja-aitojen madaltamisen avulla. Tsemppausta ja positiivista palautetta tulee saada esimieheltä, mutta myös koko työyhteisöä kannattaa kannustaa kehuja jakamiseen toinen toisilleen, jotta motivaatio pysyisi hyvin yllä. Esille nousi myös se, että rahallinen palkka motivoi jonkin aikaa, mutta Ruohotien-

kään (1998, 38) mukaan se ei ole pysyvän motivaation lähde. Työn iloa ja mielenkiintoa ovat vähentäneet lähinnä oman yksityiselämän huolet ja omat epäonnistumiset. Työyhteisön tulisi kannustaa toinen toistaan varsinkin silloin, kun työhön tai omaan elämään liittyvät asiat painavat. Esille nousi myös se, että toisinaan tapahtuvat henkilöiden väliset ristiriitatilanteet harmittavat. Tällöin asiat tulisi selvittää asianomaisten kesken mahdollisimman nopeasti vaikkapa esimiehen johdolla, jotta riidat eivät jatku ja muutu isommiksi. Haastavuus ja mielenkiinto työtä kohtaan parantuvat haastateltavien mukaan vaihtelevuudella ja oman vastualueen omaamisella. Esimiehen kannattaakin ottaa hyvin selville se, ketkä haluavat oman, selkeän vastualueen ja ketkä taas kaipaavat vaihtelevia tehtäviä ja mahdollisesti perehdytystä uusiin tehtäviin. Tiimityö tehokkuuden edistäjänä on ilmeisesti ollut paljon pohdittu aihe toimipaikassa. Toisten auttaminen ja se, että kaikki panostaisivat työhön yhtä paljon, antaisivat mielestämme hyvän pohjan tehokkaalle tiimityölle.

Toimipaikassa oltiin palkitsemiseen melko tyytyväisiä, mutta työntekijät toivoivat kuitenkin tulospalkkiokäytännön selkeyttämistä. Erityisesti kiitosta sai palkkiot työvuosista ja pienet muistamiset esimerkiksi jouluna. Nämä asiat ovat mielestämme erittäin tärkeitä, jotta työntekijöiden työmotivaatiota voidaan ylläpitää jatkossakin. Myös sanallinen palkitseminen ja kehu luovat tunteen onnistumisesta, eikä sitä ole tässäkään toimipaikassa haastatteluiden mukaan koskaan liikaa. Nämä sosiaaliset palkkiot tuottavat mielihyvää ja motivaatiota työntekijälle. (Viitala 2007, 161.) Viestintä muutostilanteissa on sujunut pienestä muutosvastarinnasta huolimatta pääosin hyvin, mutta työyhteisön ulkopuolelta tulevien viestien kulkuun toivottaisiin muutostilanteissa parannusta jatkossa. Työntekijöillä on hyvin tiedossa heihin kohdistuvat odotukset, mutta yksi vastaajista ei kuitenkaan tuntenut olevansa aivan varma työnsä odotuksista ja tämän vuoksi kehottaisimme esimiestä selvittämään jokaisen halukkuuden vastuun ottamiseen.

Vuosittainen työtyytyväisyystutkimus on koettu ainakin jonkin verran hyödylliseksi. Tuloksia on käsitelty yhdessä, mutta niiden käsittely on haastatteluiden mukaan jäänyt vain yrittämisen tasolle. Aktiiviseen seurantaan olisi jatkossa mielestämme hyvä kiinnittää lisää huomiota, sillä ainoastaan niin mahdollisiin ongelmakohtiin voidaan saada pysyvää muutosta. Kehitystoimenpiteenä mainittiin konkreettisten tavoitteiden asettaminen, mikä auttaisi myös meidän mielestämme uusien toimintatapojen käyttöönot-

toa. Vastaajien mukaan nykyinen tutkimustapa on hyvä keino työtyytyväisyyden selvittämiseksi, mutta toisaalta esille nousi pohdintoja siitä, että sanallisessa haastattelussa pystyisi ehkä paremmin tuomaan ajatuksensa esille. Tämä voisi mielestämme antaa uusia ja tarkempia näkökulmia toimipaikkojen työtyytyväisyyden tilaan liittyen.

8.4 Toimipaikka D

Toimipaikassa vallitsi hyvä yhteishenki ja ilmapiiri. Hienoa oli huomata, että esimies pitää asiaa kaiken lähtökohtana ja siten hyvin tärkeänä asiana. Toisinaan työpaikalla joudutaan kuitenkin käsittelemään työntekijöiden välisiä yhteentörmäyksiä. Tämä on mielestämme kuitenkin normaalia erilaisten ihmisten päivittäisessä yhteistyössä. Ristiriitatilanteet tulisi selvittää heti niiden tapahtumahetkellä ja oikeiden henkilöiden välillä, sillä Rauramon (2008, 116) mukaan erimielisyydet ja tulehtuneet välit voivat pahimmillaan johtaa työpaikkakiusaamiseen tai syrjintään. Yhteishenkeä voitaisiin parantaa lisäämällä ja painottamalla avoimen kommunikoinnin merkitystä. Tällöin välttyttäisiin myös selän takana puhumiselta työpaikalla. Työilmapiiriä voisi entisestään parantaa myös työnkierron avulla. Viestintä ja vuorovaikutus ovat olleet kehityskohteena toimipaikalla ja tavoitteena olisi, että kaikki työntekijät tavoittaisivat viestin. Ehdottaisimme, että jatkossa viestintävälineet, esimerkiksi viestivihko otettaisiin toimipaikalla aktiivisempaan käyttöön ja vuorojen vaihtuessa olisi aikaa tiedottaa päivän tärkeistä tapahtumista. Haastatteluiden mukaan tietoa tulee toisinaan hieman liikaa ylemmältä tasolta ja sen suodattamista ehdotettiin. Lisäksi osaamisen jakaminen mainittiin kehityskohteena ja mielestämme se lisäisi henkilöstön ammattitaitoa ja vaihtelun tuomaa mielekkyyttä. Kuormitus työpaikalla on koettu yleisesti ottaen kohtuulliseksi. Sesonkiajat ovat kuitenkin toisinaan aiheuttaneet henkistä kuormitusta, minkä vuoksi eräs haastateltava mainitsikin haluavansa toisinaan vähemmän vastuuta. Kehottaisimme esimiestä keskustelemaan jokaisen työntekijän kanssa heidän halustaan toimia vastuullisissa tehtävissä. Haastatteluiden perusteella parin kanssa työskentely voisi vähentää työn kuormittavuutta ja päätöksentekoon saisi varmistusta työtoverilta.

Työmotivaation kehittämiseksi osa haastateltavista mainitsi haasteiden lisäämisen, kun taas toiset olivat hyvin tyytyväisiä vastuun määrään. Myös tätä edistäisi jo edellä mainitsemamme esimiehen suorittama tilannekatsaus vastuun ja haasteiden ottamisen halukkuudesta. Itsenäinen työnteko ja vastuun jakaminen saattaisivat lisätä työmoti-

vaatiota entisestään. Työn iloa ja mielenkiintoa ovat vastausten mukaan vähentäneet pääasiassa vain omat henkilökohtaiset asiat tai ristiriitatilanteet työpaikalla. Vastaisuudessa työyhteisöä tulisi muistuttaa kotiasioiden ja huonotuulisuuden jättämisestä työn ulkopuolelle, sillä negatiivisiin asioihin keskittyminen saattaa Paasivaaran (2009, 46) mukaan estää työntekijää olemasta joustava, avoin tai luottavainen. Jotta työn haastavuutta ja mielenkiintoa voitaisiin toimipaikalla lisätä, tulisi jatkossa toteuttaa enemmän työkiertoa ja mahdollisesti jakaa enemmän vastuuta työntekijöille. Esille nousi myös halukkuus tutustua muiden yksiköiden toimintaan, jolloin mielestämme työntekijät saisivat omaan työhönsä myös hieman uutta näkökulmaa ja lisää ammattitaitoa. Työn tehokkuuden ja sujuvuuden parantamiseksi toimipaikalla tulisi kiinnittää kommunikointiin entistäkin enemmän huomiota erityisesti vuoron vaihtuessa. Haastatteluiden mukaan tekniset laitteet ovat toisinaan hidastaneet työntekeä.

Palkitsemisen suhteen ehdottaisimme esille nousseen toiveen mukaan sitä, että palkitseminen voisi tapahtua pienemmissä erissä pitkin vuotta. Tällöin työmotivaatio pysyä paremmin yllä koko vuoden ajan. Toimipaikalla toivottiin myös, että tulospalkkion tasoja tarkistettaisiin niin, että se olisi reilu kaikkia toimipaikkoja kohtaan. Suullisen palautteen tarkoituksena on joko vahvistaa hyviä toimintatapoja tai korjata niitä haluttuun suuntaan (Surakka & Rantamäki 2013, 115). Palaute tulisikin yleisten kehujen sijaan mielestämme kohdentaa tarkemmin, jotta työntekijät saisivat vahvistusta hyvin tehdylle työlleen. Muutosten toteutus on toiminut pääosin hyvin, mutta tulosten mukaan jatkossa kannattaa kiinnittää huomiota ajoissa tapahtuvaan kattavaan tiedottamiseen, joka voi auttaa myös mahdollisen muutosvastarinnan ehkäisemisessä. Toimipaikka D:n henkilöstö tietää hyvin, mitä odotetaan. Tämä on hyvän perehdytyksen ja esimiestoiminnan ansiota, jota kannattaa toteuttaa jatkossakin samalla tavalla.

Työtyytyväisyystutkimus on haastateltavien mukaan toteutettu hyvin toimenpiteiden seurantaan lukuun ottamatta. Jatkossa konkreettisten toimenpiteiden laadinnan jälkeen kannattaa pitää huolta siitä, että henkilöstö sitoutuu uusiin toimintatapoihin, esimies muistuttaa niistä säännöllisesti ja niiden toteutumista seurataan paremmin. Osa haastateltavista oli tyytyväisiä tutkimuksen nykyiseen toteuttamiskäytäntöön. Parantamishetkeksiäkin esiintyi, ja niiden perusteella voisi olla aiheellista suorittaa työtyytyväisyystutkimus pienimuotoisemmin useamman kerran vuodessa, ja mahdollisesti esi-

merkiksi haastattelun muodossa, jotta työtyytyväisyyden ja – motivaation tilasta saataisiin mahdollisesti todennukaisempaa ja laajempaa tietoa.

8.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkiessa kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta täytyy muistaa, että tärkeänä kriteerinä siihen vaikuttaa itse tutkija, joka on luonut koko tutkimusprosessin. Kvalitatiiviset tutkimukset ovat usein melko henkilökohtaisia, kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa mietitään mittauksen luotettavuutta eikä toimenpiteitä niinkään arvioida. Joidenkin näkemysten mukaan validiteetti ja reliabiliteetti eivät käy kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden perusteena. Tärkeää on, että tutkijat ovat varmoja siitä, että heidän käsityksensä vastaavat täysin tutkittavien henkilöiden käsityksiä. Tutkimuksen varmuutta voidaan lisätä huomioimalla ennakko-oletukset. Tehtyjen tulkintojen tulisi myös saada tukea vastaavanlaisista tulkinnoista. (Eskola & Suoranta 2005, 210–212.)

Kun puhutaan realistisesta luotettavuudesta, tarkoitetaan sitä, miten tutkimustekstissä kuvataan tutkimuksen kohdetta. Tutkimusta tehdessä on syytä huomioida aineiston ja siitä tehtävien johtopäätösten luotettavuuden erottaminen. Vaikka tutkimus olisi tarkasti toteutettu, niin välttämättä aina ei silti onnistuta rekonstruoinnissa eli tutkimuksen käytännössä. (Eskola & Suoranta 2005, 212–213.)

Puhuttaessa realistisesta luotettavuusnäkemyksestä käytetään usein myös validiteetti-käsitettä, joka voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti tarkoittaa teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopusointua. Teoreettis-filosofisten lähtökohtien, käsitteellisten määritteiden ja menetelmällisten ratkaisujen tulee olla johdonmukaisessa suhteessa keskenään. Sisäinen validiteetti tarkoittaa myös loogisuutta ja ristiriidattomuutta. (Koskinen 2005, 254.) Ulkoisella validiteetilla taas tarkoitetaan tulkintojen, johtopäätösten ja aineiston välisen suhteen luotettavuutta ja se on yhteydessä pääosin tutkijaan. Ulkoisesti validista tutkimuksesta puhutaan silloin, kun tutkimushavainnot kuvaavat kohteen juuri niin kuin se on. Validiteetin tarkastelun avulla voidaan ehkäistä mahdolliset virhepäätelmät. Virheellisiä päätelmiä saattaa syntyä monista eri syistä kuten virheellisistä tulkinnoista. Kun tutkija osoittaa, että tulokset eivät johdu esimerkiksi vääristä lausunnoista, vääristä kysymyksistä tai ky-

symyksistä jotka on esitetty jollakin tavalla erityisessä tilanteessa, voidaan puhua validista tiedosta. Samojen vastausten tulisi myös esiintyä toistuvasti. (Koskinen 2005, 254.)

Kun tutkimusaineiston tulkinta ei sisällä ristiriitoja, sanotaan sen olevan reliaabeli (Eskola & Suoranta 2005, 213). Vaikkei aineisto olisikaan validi, se voi siitä huolimatta olla reliaabeli, mutta se ei voi olla validi, jos se ei ole reliaabeli (Koskinen 2005, 255). Käytettäessä useampaa havainnoitsijaa voidaan varmistua siitä, että tutkimus on objektiivinen. Laadullista tutkimusta arvioidessa on kiinnitettävä huomiota muun muassa analyysin kattavuuteen, toistettavuuteen, arvioitavuuteen sekä yhteiskunnalliseen merkittävyyteen ja riittävyyteen. Tutkija osallistuu aina aineiston tuottamiseen, vaikkei sitä haluaisikaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa riittävän aineiston laskeminen ennakoon on lähes mahdotonta, mutta aineistoa ei kuitenkaan kannata haalia liikaa. Riittävyyttä voidaan arvioida analysoimalla ensin pieni aineisto ja tämän jälkeen katsoa tuloksia laajemmassa aineistossa. (Eskola & Suoranta 2005, 213–215.)

Tutkimuksen toistettavuus tarkoittaa sitä tavoitetta, että myös toinen tutkija saisi samasta aineistosta samanlaiset tulkinnat. Kvalitatiivisen analyysin vaikutelmanvaraisuutta pystytään pienentämään luetteloimalla aineisto, pilkkomalla tehdyt tulkinnat osiin ja nimenomaistamalla tulkintasäännöt. Nimenomaistaminen toteutetaan niin, että annetaan lukijalle nähtäväksi katkelma aineistosta, josta kyseessä oleva tulkinta on tehty. Tulkinta täytyisi muodostaa lyhyiksi vaiheiksi, jotta päättely helpottuisi. Vaikka tutkija ja tutkittava ymmärtävät toisiaan ja käyttävät samaa kieltä, ovat aineiston ilmaisupertuaarit loputtomia. Kysymys on siis siitä, miten voidaan ymmärtää toisia oikein. Kvalitatiivisen tutkimuksen todenmukaisuutta voidaan koetella monella eri tapaa. On selvitettävä, onko esitetty väite hyväksyttävissä, varmistettava väitteiden uskottavuus selvittämällä esimerkiksi käytettyjä menetelmiä sekä edellytettävä tutkimukselta lisäevidenssiä, mikäli uskottavuudessa on toivomisen varaa. Relevanssi tutkimuksessa tarkoittaa sitä, että tutkimuksella olisi käytännön merkitystä. (Eskola & Suoranta 2005, 216–219.)

Uskomme oman haastattelututkimuksemme luotettavuuteen, sillä tarkoituksenamme oli esittää samat kysymykset kaikille haastateltaville asemasta riippumatta. Etsimme siis tuloksista toistuvuutta vieraillessamme haastattelijoina neljässä eri toimipaikassa

Mikkelin alueella. Pyrimme siihen, että haastattelutilanteessa haastateltava tuntisi olonsa mahdollisimman mukavaksi ja voisi kertoa rehellisen vastauksen kysymyksiimme. Esitimme työmme tarkoituksen sekä varmistimme haastateltaville tiedon siitä, että vastaukset esitetään täysin nimettöminä myös toimeksiantajallemme, jolloin heillä ei ole pelkoa joutua silmätikuksi vastaustensa vuoksi. Kysyimme myös luvan ääninauhurin käyttöön jokaiselta haastateltavalta henkilökohtaisesti. Haastateltavien vastauksista huolimatta käyttäydyimme haastattelijoina tyynesti, välttäen ylimääräisiä eleitä ja ilmeitä, sillä emme halunneet niiden vaikuttavan vastauksien sisältöön.

Haastattelujen toteutuksen jälkeen teimme molemmat johtopäätöksiä erillään toisistamme, jotteivät johtopäätökset olisi riippuvaisia toisen tutkijan mielipiteestä. Tämän jälkeen kävimme läpi molempien johtopäätökset ja perehdyimme päätelmiemme yhteneväisyyteen. Raportoimme tarkasti tekemistämme johtopäätöksistä opinnäytetyöhömmme rehellisesti. Esitimme toimeksiantajallemme johtopäätöksistämme muodostuneita kehittämiskohteita eri toimipaikoilla. Kaiken tämän johdosta uskomme, että tutkimuksemme on toistettavuuskelpoinen, eli myös muut saisivat tämän haastattelututkimuksen tehdessään saman lopputuloksen.

9 PÄÄTÄNTÖ

Opinnäytetyömme työstäminen alkoi lokakuussa 2013. Halusimme saada itseämme kiinnostavan aiheen, joka olisi myös käytännönläheinen. Onneksemme mieleinen aihe työtyytyväisyyttä ja – motivaatiota koskien löytyi melko nopeasti Osuuskauppa Suur-Savolta ja aloimme heti suunnitella työmme sisältöä toimeksiantajamme kanssa. Teoreettisen viitekehyksen työstämisen alkuvaiheessa huomasimme aiheemme olevan todella laaja ja aihealueen rajaaminen oli melko haasteellista. Perusteellisen suunnittelun ansiosta itse kirjoitustyö sujui kuitenkin mutkattomasti.

Joulukuussa 2013 työmme teoreettinen viitekehys oli valmis ja ryhdyimme suunnittelemaan itse haastattelun toteutusta. Osuuskauppa Suur-Savon teettämän työtyytyväisyystutkimuksen ja teorianamme pohjalta haastattelukysymysten laadinta oli suhteellisen helppoa. Valitsimme haastatteluun kysymykset, jotka liittyivät työtyytyväisyystutkimuksessa esille tulleisiin ongelmakohtiin. Halusimme kysymysten avulla myös saada selville sen, miten tutkimusta voitaisiin kehittää ja miten tuloksia voitaisiin hyödyntää

jatkossa paremmin. Haastattelujen toteuttaminen tammikuussa 2014 oli todella mielenkiintoista ja onnistuimme siinä mielestämme hyvin. Johtopäätösten ja toimenpideehdotusten laatiminen oli ehkä haastavin osa opinnäytetyössämme, sillä hankkimamme aineistoa oli todella runsaasti ja tärkeimpien seikkojen esille nostaminen toimenpide-ehdotuksia varten vaati tarkkuutta ja pitkäjänteisyyttä.

Mielenkiintoinen aihe auttoi ehdottomasti siinä, että työmme toteuttaminen oli mieleistä ja halusimme panostaa siihen. Työtyytyväisyys ja työmotivaation tila vaikuttavat mielestämme merkittävästi yritysten toimintaan ja siihen tulisi kiinnittää erityistä huomiota kaikissa organisaatioissa. Hyvinvoiva henkilöstö auttaa yritystä saavuttamaan tavoitteet ja tuottamaan tulosta. Tutkimuksemme avulla saimme selville Osuuskauppa Suur-Savon S-marketien henkilöstön ajatuksia ja toiveita kattavasti aiheeseemme liittyen ja uskomme työstämme olevan hyötyä työtyytyväisyyden ja motivaation kehittämisessä jokaisella toimipaikalla. Toimenpide-ehdotuksemme ovat monipuolisia ja ne pohjautuvat henkilöstön todellisiin mielipiteisiin. Tutkimusongelmamme oli: Miten työtyytyväisyyttä saataisiin parannettua toimipaikoittain ja miten vuosittaisen työtyytyväisyystutkimuksen tuloksia voitaisiin paremmin hyödyntää? Vastasimme mielestämme toimenpide-ehdotuksilla hyvin tutkimusongelmaan ja esitimme konkreettisia työtyytyväisyyden tilan parannustoimenpiteitä kaikkiin Mikkelin alueen S-marketeihin.

LÄHTEET

Aaltio, Iris 2008. Johtajuus lisäarvona. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Aalto, Mikko 2002. Parjaavasta kolautteesta korjaavaan palautteeseen: Palautteen ja vastaanottamisen taidot. Ryttylä: My Generation Oy.

Aaltonen, Kristiina & Lindroos, Raisa 2012. Työelämän tarkoitus: Oivalla 7 voimaa. Helsinki: Talentum Media Oy.

Aaltonen, Tapio, Heiskanen, Erika & Innanen, Pekka 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki: WSOY.

Aaltonen, Tapio, Luoma, Mikko & Rautiainen, Raija 2004. Vastuullinen johtaminen: Inhimillistä päätöksentekoa. Helsinki: WSOY.

Aarnikoivu, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYPro.

Borgman, Merja & Packalén 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Bull, Andrew 1997. Organizational stress: sources and responses. Teoksessa Feltham, Colin (toim.) The gains of listening: Perspectives on Counselling at Work. Buckingham: Open University Press, 28–46.

Corporate Spirit Oy 2012. Työtyytyväisyyskyselyn raportti 2011. PowerPoint -esitys.

Corporate Spirit Oy 2013a. Työtyytyväisyyskyselyn raportti 2012. PowerPoint -esitys.

Corporate Spirit Oy 2013b. Työtyytyväisyyskyselyn raportti 2013. PowerPoint -esitys.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Furman, Ben & Ahola, Tapani 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Furman, Ben, Ahola, Tapani & Hirvihuhta, Harri 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Heiske, Pirkko 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Hyppänen, Riitta 2007. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Isoaho, Minna 2007. Rohkea johtaja. Helsinki: WSOYpro.

Jabe, Marjatta 2006. Kyvyt käyttöön: Eväitä esimiestyöhön. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Jabe, Marjatta 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehille. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Jabe, Marjatta 2012. Älä pelkää vallankäyttöä. Talouselämä 19.11.2012.
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/ala+pelkaa+vallankaytto/a2156053> Päivitetty 19.11.2012. Luettu 5.12.2013.

Jalava, Urpo 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Jalava, Urpo & Matilainen, Risto 2010. Dynaaminen johtaminen – kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Juuti, Pauli 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Järvinen, Pekka 2009. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro.

Kaivola, Taru 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Kalliomaa, Sami & Kettunen, Sami 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro.

Kamensky, Mika 2012. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kamp, Di 1997. Sharpen Your Team's Skills in People Skills. London: The McGraw-Hill Companies.

Kaski, Satu & Kiander, Tuula 2007. Minä johtajana: Itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen. Helsinki: Edita.

Koivisto, Kari 2001. Tunnista ja torju työuupumus. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka, Kuronen, Marja-Liisa, Ollikainen, Marja 2008. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita.

Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti ja Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kostamo, Eero 2004. Suomalainen johtajuus: Rohkeus olla omintakeinen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kärkkäinen, Merja 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Leiviskä, Eija 2011. Työ täynnä elämää: Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Lindström, Kari & Leppänen, Anneli (toim.) 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos.

Linkemer, Bobbi 1999. Polish Your People Skills. New York: AMACOM New Media.

Liukkonen, Jarmo, Jaakkola, Timo & Kataja, Jukka 2006. Taitolajina työ: Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.

Luoma, Kirsi, Troberg, Eliisa, Kaajas, Sani & Nordlund, Hanna 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Luukkala, Jouni 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... – työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2008. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Manka, Marja-Liisa 2006. Tiikerinloikka työiloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Manka, Marja-Liisa 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro Oy.

Masters, Ann & Wallace, Harold R. 2011. Personal development for life and work. Mason: South-Western cengage learning.

Moilanen, Raili 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Nakari, Marja-Liisa 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Nieminen, Satu 2013. Sähköpostikeskustelu 13.12.2013. Aluepäällikkö. Osuuskauppa Suur-Savo.

Niskanen, Mauno, Murto, Kari & Haapamäki, Jouko 1998. Menestys ja jaksaminen: Miten toteuttaa henkistä työsuojelua. Jyväskylä: Jyväskylän koulutuskeskus.

Nurmi, Raimo 2000. Johtaminen ja esimiestyö. Maarianhamina: Mermerus Oy.

Paasivaara, Leena 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Pitkäranta, Kirsi 2011. Näin parannat työmotivaatiota. Magneettimedia 2.4.2011. <http://www.magneettimedia.com/nain-parannat-tyomotivaatiota/> Päivitetty 2.4.2011. Luettu 16.11.2013.

Rantamäki, Tomi, Kauhanen, Juhani & Kolari, Anu 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOYpro.

Rauramo, Päivi 2008. Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ruohotie, Pekka 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti 2010. Haastattelun analyysi. Tallinna: Osuuskunta Vastapaino.

S-kanava 2013. Osuuskauppa Suur-Savon Internet –sivut. WWW-dokumentti. <https://www.s-kanava.fi/web/s/suur-savo>. Päivitetty 12.12.2013. Luettu 12.12.2013.

Surakka, Tarja & Rantamäki, Tomi 2013. Työelämätaidot – sinä oman työelämäsi johtajana. Espoo: Bookwell Oy.

Taloustutkimus Oy 2013. Kvalitatiivinen tutkimus. WWW-dokumentti. Päivitetty 19.11.2013. Luettu 19.11.2013.

Tilastokeskus 2013. Käsitteet ja määritelmät: Tiimityö. WWW-dokumentti. <http://www.stat.fi/meta/kas/tiimityo.html> Päivitetty 14.11.2013. Luettu 14.11.2013.

Toikka, Virvamari 2012. Näin löydät sisäisen motivaation. Talouselämä 15.2.2012. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/nain+loydat+sisaisen+motivaation/a2087436> Päivitetty 15.2.2012. Luettu 13.11.2013.

Viitala, Riitta 2002. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Haastattelukysymykset

Työtyytyväisyys

1. Kuvaile työpaikkasi ilmapiiriä ja yhteishenkeä. Millä konkreettisilla keinoilla yhteishenkeä voitaisiin parantaa?
2. Kaipaanko viestintään ja vuorovaikutukseen jotain parannuksia?
3. Oletko kokenut henkistä tai fyysistä kuormitusta? Miten sitä voisi vähentää?

Työmotivaatio

1. Miten työmotivaatiasi voitaisiin kehittää (esimiestyön/yhteishengen/työtehtävien yms. osalta)?
2. Mitkä tekijät vähentävät tai ovat vähentäneet kokemaasi iloa ja mielenkiintoa työssäsi?
3. Miten työstäsi voisi tehdä entistä haastavampaa ja mielenkiintoista?
4. Voisiko tiimityötä parantaa jotenkin, jotta työ sujuisi paremmin ja tehokkaammin? Onko jotain muita työn tehokkuutta vähentäviä tekijöitä?

Johtaminen

1. Onko palkitseminen ollut hyvää ja riittävää? Missä muodossa ja tilanteissa toivoisit saavasi palkitsemista?
2. Miten muutokset toteutetaan työpaikallasi?
3. Koetko, että tiedät, mitä sinulta työssäsi odotetaan?

→ KYLLÄ: Ovatko odotukset realistiset eli pystytkö vastaamaan niihin?

→ EN: Millä tavoin odotuksia tulisi tuoda esille ja selkeyttää?

Työtyytyväisyystutkimus

1. Onko teetetyistä työtyytyväisyystutkimuksista ollut hyötyä? Onko niiden johdosta tehty parantavia toimenpiteitä?
2. Miten toivoisit tutkimustuloksia käytettävän hyödyksi paremmin?
3. Onko jokin parempi keino työtyytyväisyyden selvittämiseksi?